اقرأ

أحمد مصطفى عيسى

القيادة الجماعية

فى مجال التطبيق العملى

دار المعارف

القيادة الجماعية

في مجال التطبيق العملي

أحمد مصطفى عيسى

القيادة الجماعية
فى مجال التطبيق العملى

اقرأ ٢٥١
دار المعارف

اقرأ ٢٥١ – سبتمبر ١٩٦٣

ملتزم الطبع والنشر : دار المعارف – ١١١٩ كورنيش النيل – القاهرة ج. ع. م.

الإهداء

إلى : القائد الفذ . . .

وأستاذ الجيل الصاعد فى ميدان القيادة والإشراف . . .

صاحب الميثاق وصانع مبادئه . . .

رائد القومية والاشتراكية العربية . . .

البطل الرئيس جمال عبد الناصر

أتشرف بإهداء كتابى « القيادة الجماعية فى مجال التطبيق العملى » .

المؤلف

مقدمة الكتاب

فى هذه الأيام التى نعيشها والتى نواجه فيها مشاكل الاشتراكية فى مجال التطبيق العملى ، يجب أن نفكر لنرسم طريقنا بايجاد الحلول للمسائل الأساسية والأفكار القومية التى أوضحها الميثاق الوطنى والقانون الأساسى للنظام الاشتراكى العربى .

إن القيادة الجماعية فى جوهرها إنما تعبر عن عمل ثورى عاجل تتطلبه الظروف الحالية لإرساء قواعد الميثاق على دعائم متينة قويمة .

إن القيادة الجماعية هى التى يجب أن تسود وتتحقق فى أيامنا هذه فواقع الأمر ينبىء بأن المهمة ضخمة وجليلة . ففضلا عن الدور التاريخى الذى تلعبه القيادة الجماعية فى النظام الاشتراكى العربى من حيث إنها تحول إرادة الجماهير إلى إرادة حية فى مجرى التطور المحتوم نحو الاشتراكية فهى فى الوقت نفسه تعد من الأساليب العلمية التى ترسم للمجتمع الاشتراكى طريقاً فاضلا للعيش والحياة والسلوك ، فكانت القيادة الجماعية بهذا الوصف سبيلا إلى تنظيم المجتمع وخلق الجو الاشتراكى ، والواقع أن تنظيم المجتمع لا يتم عن طريق فرد واحد وإنما يتحقق عن طريق جماعية القيادة — للوصول به إلى مجتمع الكفاية والعدل . ذلك أن الفرد أو حتى

الجماعة لتنجح أهدافها لا بد أن ترتبط فى عملها بلجنة أو مجلس أو قسم أو اتحاد تعاونى أو تنظيم نقابى أو مؤسسة ثقافية أو ترتبط بأى مستوى قيادى فى حقل الإنتاج أو الخدمات — يتوجد فيه ممثلون لهذه الجماعات لمواجهة حاجات المجتمع وحل مشاكله على أساس جماعى اجتماعى .

لهذا كله فإن القيادة الجماعية فى أى قطاع من قطاعات المجتمع تتطلب منا معرفة عميقة للقيم والقوى التى تجمع الناس أو تفرقهم بل وتتطلب فهماً للحاجات غير المعبر عنها مع القدرة على الاستماع والتعلم وفهم العلاقات المستمرة بين أفراد المجتمع . وهى بهذا المعنى تكون قد ساهمت إسهاماً كبيراً فى خلق الوسط الاشتراكى وفى تحسين السلوك الفردى والجماعى فضلا عن أنها تحقق الربط بين المصادر والحاجات والعمل على التكيف المستمر المحدد للمصادر والموارد بحيث تستطيع الجماعات أن تواجه الحاجات المتغيرة طبقاً لتطور المجتمع .

ونود أن نوضح بأن فكرة القيادة الجماعية تقوم أصلا على التخطيط العلمى « للعملية الجماعية » إذ أنها تقوم على التفاعل والاتصال بين آراء جميع الأفراد للوصول إلى القرار الجماعى النهائى الذى يكون تعبيراً عن آراء الجماعة بعد أن تكون قد انصهرت فى بوتقة النقاش الجماعى ، تحقيقاً للأهداف المشتركة . من أجل هذا تعتبر القيادة الجماعية بحق من الأساليب الديموقراطية السليمة التى تصلح لكافة المستويات ومختلف القطاعات لأنها ليست إلا طريقة تجميع آراء أعضاء

المجموعة ، فأساس القيادة الجماعية هو العمل مع الجماعة ولصالحها وهذا يفيد أن القائد فى عملية القيادة الجماعية ليس هو الشخص الذى يفرض آراءه الخاصة أو الشخصية على الجماعة ذلك أن مبدأ جماعية القيادة ينبع من الجماعة ويؤمن بأهدافها ويشعر بمشاعرها ويستمد منها سلطانها وبقاءها ضماناً للاستمرار الدائم المتجدد .

هذه الصورة البسيطة للقيادة الجماعية تحتاج كثيراً فى تحقيقها إلى العمل المخلص المشترك المجرد من الأهواء والأنانية كما تحتاج لإنجاحها إلى تنقية النفوس والضمائر والتزام الموضوعية والصراحة بممارسة النقد والنقد الذاتى سواء من جانب قائد الجماعة أو من أعضاء الجماعة أنفسهم ، ذلك أن الاشتراكية لا تحقق أو تنجح مبادئها بدون اشتراكيين متحمسين لها ومؤمنين كل الإيمان بأهدافها .

وقد عالجنا موضوع القيادة الجماعية فى هذا الكتاب معالجة علمية تقوم على أسس الميثاق الوطنى والنظام الاشتراكى العربى موضحين جوهر النظرية نفسها ومحاولين أيضًا تبيان كيفية التطبيق العملى لهذا المبدأ العظيم من أول العملية الجماعية ـ « الاجتماعات النقاشية » حتى الوصول إلى القرار الجماعى النهائى .

فى الباب الأول تعرضنا لموضوع القيادة الجماعية والميثاق ونظريات القيادة وأنواع القيادات . وفى الباب الثانى عالجنا موضوع القائد وصفاته الشخصية والعامة وتنمية المهارة فى القيادة

وفى الباب الثالث أوضحنا الأسس التى يقوم عليها « مبدأ جماعية القيادة » من حيث الجماعة ، والعملية الجماعية ، والمبدأ الجماعى فى القيادة . وأخيراً وفى الباب الرابع عالجنا كيف نطبق « القيادة الجماعية » فبحثنا الاجتماعات النقاشية وفى إدارة المناقشة وموضوع القرارات الجماعية الذى يعتبر نتيجة حتمية لعملية القيادة الجماعية كما أوضحنا كيف تستطيع الجماعية استخلاص هذا القرار الجماعى مع مراعاة الفن الديموقراطى عند التطبيق .

ونرجو أن نكون قد أسهمنا بهذا البحث عن القيادة الجماعية فى إرساء دعائم الاشتراكية ومحاولة التغلب على بعض مشاكل التطبيق العملى للمفاهيم الاشتراكية الجديدة التى تضمنها الميثاق الوطنى العظيم .

نسأل الله أن يلهمنا الصواب دائماً لنعبر بحق عن تلك الطلائع الثورية العربية التى تحمى مبادئنا فى الوحدة والقومية والاشتراكية فى ظل بطل العروبة والسلام الرئيس جمال عبد الناصر .

تحريراً فى ١٩٦٣/٦/٢٤

أحمد مصطفى عيسى
إخصائى التدريب على القيادة والإشراف
وخبير عمل بمراقبة تدريب المشرفين بمصلحة الكفاية الإنتاجية
والتدريب المهنى — وزارة الصناعة

رسالة إلى قائد

أخى المواطن

إنك بوصفك طليعة قيادية فى الانطلاق الثورى لتحقيق مبادىء الاشتراكية العربية مطالب بأن تكون على درجة كبيرة من الإحاطة والشمول بجميع الدقائق والتفصيلات التى تضمنها الميثاق الوطنى والقانون الأساسى لنظام الاتحاد الاشتراكى العربى .

ذلك أن الأخذ بأسلوب القيادة الجماعية يقتضى منا ليس فقط الاطلاع الدائم المستمر لمختلف فروع العلوم التى يتطلبها عملنا اليومى بل يقتضى منا بالضرورة الوعى والفهم التام لتحقيق القيادة الجماعية كما وردت فى نصوص وروح الميثاق الوطنى العظيم .

أما بخصوص القانون الأساسى للاتحاد الاشتراكى العربى فأنت طليعة ثورية وجنديًا مخلصًا فى القاعدة الأساسية لهذا التنظيم والتى تتطلب منك معرفة أساسية بالتنظيمات التى تمس حركة الشعب عن طريق بناء حاضره ومستقبله — كما يجب أن تعى أيضاً تلك الخطوط التى يجب أن تشير فيها حركة الانطلاق الثورى نحو الاشتراكية وأن يكون رائدك هو التطلع إلى غد أفضل للملايين الذين يعيشون فى الجمهورية العربية المتحدة خاصة

وللملايين الذين يتطلعون فى الوطن العربى والدولى إلى تجربتنا الثورية فى أمل وثقة .

من أجل ذلك كله صار عليك أن تتبع فى إشرافك وقيادتك أسلوب القيادة الجماعية عاملا على دفع إمكانيات التقدم ثوريًّا لصالح الجماهير .فأنت بسيرك فى هذا الطريق تكون قد خططت أسلوباً ثوريًّا جديداً يتفق مع النظام الاشتراكى العربى ويحمى الضمانات التى قررها الميثاق بشأن القيادة الجماعية .

وبالإضافة إلى واجباتك الأصيلة هذه عليك أن تقاوم السلبية والانحراف فى ميدانك مع منع الارتجال فى العمل الوطنى الذى يجب أن يكون القصد منه تنمية المستوى الاجتماعى والثقافى والاقتصادى والروحى للجماهير خصوصاً أولئك الذين يتعاونون معك ويعملون تحت قيادتك فعليك التعرف على حاجاتهم ومشاكلهم والعمل على حلها بالتعاون مع جميع الأفراد والتنظيمات مستهدياً فى ذلك أسلوب القيادة الجماعية وممارسة النقد والنقد الذاتى سواء بالنسبة لك أو للجماعة .

فالحقيقة والواقع تؤكدان بأن ممارسة النقد والنقد الذاتى سبيله ومجاله القيادة الجماعية فهذا المبدأ الجليل يتطلب منا تنفيذه وممارسته كثيراً من الصبر والإيمان واقتلاع عاداتنا السيئة ومقاومتنا لهوى أنفسنا مع تخطيط أفعالنا وفقاً لمبادىء الميثاق .

فالقائد يجب أن يتعمق فى معرفة ذاته ليصلح من أمر نفسه ويعمل على تصحيح أخطائه بروح طيبة عادلة وعليه أن يبدأ هو بنفسه أولا فينتقدها ويقيسها بمقياس

النزاهة والعدل كما عليه أيضاً أن يعيد معنى الإنسانية إلى من يعمل معهم وذلك بمعاملتهم معاملة تتضمن لفت نظرهم إلى حقائق العلم والجانب الروحى على السواء وذلك إلى جانب تعليمهم مبادىء السلوك القائم على العقل والقلب — ومن أجل تحقيق هذا كله لا تنس أن جوهر هذا المطلب يتعلق أساساً بالعودة إلى الطريق الطبيعي للتطور .

وعلى القائد أن يعلم بأن رسالته لن تكون من السهولة بمكان فأنت يا أخى ستواجه فى سبيل تأدية رسالتك كثيراً من درجات العجز عن اتباع السلوك السوى القائم على القلب والعقل معاً فلا تيأس بل درب أفرادك بصبر القائد وتحمله لمسئوليات القيادة .

فمثلا ستواجه أفراداً من أنواع عديدة فقد تجد ذوى الحساسية المفرطة الذين يصمدون أمام كل عقبة ، ومنهم من يندفع فى العمل دون تروٍ كاف ، ومنهم المترددون الذين يلذ لهم الاستماع إلى تعليماتك وأوامرك — ويرحبون بها ولكنهم فى الوقائع ضعيفو الهمة فهم لا ينجزون واحداً منها . وستجد الحالمين والمتهوسين الذين لا يتعاونون معك إلا إذا وافقت على أنظمة للعمل يقترحونها وهى فى الحقيقة لا يمكن تحقيقها مطلقاً ، كما ستواجه الكسالى . القابعين أبداً فى استرخاء مرض — بل والحاسدين الذين يعجزون عن العمل ولا هم لهم إلا توجيه النقد للآخرين .

وقد تقابل يا أخى — فريقاً من الناس يتميزون بالقصور

العاطفى والتعقد النفسانى بالنسبة لزملائهم — وقد تصل بهم عاداتهم السيئة إلى درجة الانحراف فيغدرون ويكرهون بل ويحقدون على كل عمل طيب ، ويتتبعون القائمين به بالغيبة والعرقلة والنميمة .

وستجد منهم المنافقين وهم كثرة ، يؤلهونك ويسبحون بحمدك بمناسبة وبغير مناسبة ، بل وستواجه أفراداً يتخذون من الاستعلاء ، والتعسف الفردى ومذهب اللامبالاة ، وبذل أقل جهد ممكن شعارات خصيصة لهم .

وكما رأيت هذه كلها صفات لاصقة بأجسامنا وعقولنا وهى لا شك ، لا تتفق مع السلوك الإنسانى السليم — لذلك كان واجبك الأول يتمثل فى اقتلاع هذه السيئات من جذورها لتحل محلها مبادىء الإشراف الاشتراكى والقيادة الجماعية فاشتراكيتنا العربية القائمة على الأخلاق القويمة تتطلب منا خلق أنفسنا خلقاً جديداً إذا أردنا أن نسلك سبيل العظمة والمجد ، ونحن لا ننكر أن مهمة بناء أنفسنا شاقة وعسيرة ولكن ينبغى ألا نمل من تكرار التجربة حتى نصل إلى النجاح الكامل — ذلك النجاح الذى يثير فى النفس تلك البهجة الخاصة التى تنم عن الرضا والسعادة ، النجاح الذى يستعصى على الوصف والتحديد والذى لا يستطيع تذوقه إلا من أحس به كعلامة حية تدل على انتصار الإرادة وعلى الأمل فى الوصول إلى الأهداف الاشتراكية التى نبغى تحقيقها . هذا الإحساس الرقيق الناجم عن النجاح والخالق للرضا والبهجة هو ما يجب أن نستشعره ونحن نؤدى دورنا فى القيادة الجماعية .

واليوم ، وقد أضاءت لنا مبادىء الميثاق الوطنى والاتحاد الاشتراكى العربى الطريق ، نوجه الدعوة إلى جميع إخواننا القادة والمشرفين الحاليين والذين سيلحقون بالركب مستقبلا ممثلا فى القيادات الشعبية على كافة ــ المستويات ــ ندعوهم أن ينخرطوا فى هذا الطريق الاشتراكى الجليل ويجب أن تعلم أن طريق الحقيقة والنجاح يفتح أبوابه لكل من يصدق عزمهم على السير فيه ويؤدونه بوصفه واجباً وطنياً .

ولتكن على ثقة يا أخى القائد بأن استجابتك لهذه الدعوة سيحقق عملا خلاقاً فى ميدان القيادة الجماعية فضلا عن أنك ستعجل العهد الذهبى المرتقب للنظام الاشتراكى العربى ، وستكون فى نفس الوقت قد وفرت لنفسك ولمرؤسيك تلك السعادة التى تتفق مع معالم الاشتراكية الحقة ، فمهمتك ليست مهمة قائد فحسب ولكنها مهمة حامل الرسالة فى الانطلاق الثورى العربى ، وفقاً لمبادىء الميثاق الوطنى ، ونظام الاتحاد الاشتراكى العربى والسلام .

المؤلف

الباب الأول

القيادة

الفصل الأول

القيادة الجماعية والميثاق

نظرية عامة :

إن القيادة الجماعية بمفهومها الذى ورد فى الميثاق ليست إلا ضماناً للعمل الديموقراطى . فبالقيادة الجماعية تمارس هذه الجماهير الديموقراطية السياسية والاجتماعية فى ظل مسئولية إدارة وسائل الإنتاج وتطويرها إلى علاقات جديدة للعمل مع تصفية القوة المعادية للاشتراكية والوحدة وتوعية الجماهير بحقوقها ومصالحها ووسائل الدفاع عنها فى كل وقت .

إن القيادة الجماعية فى جوهرها فى هذه المرحلة التى نعيشها تعبر عن عمل ثورى عاجل اقتضاه تحقيق الاشتراكية العربية وحماية ظهر الوحدة وتوفير الضمانات التى كفلها الميثاق الوطنى .

هذه الصورة البسيطة تكشف بوضوح عن ضخامة المهمة وخطورة الدور التاريخى الذى تلعبه القيادة الجماعية فى النظام الاشتراكى العربى ، فهى فضلا عن أنها تحول إرادة الجماهير إلى حقيقة حية أى إلى « دولة الوحدة الاشتراكية » فهى تعمل

فى نفس الوقت على أن تبنى للجماهير حياة أفضل وهى تحتاج كثيراً فى تحقيقها إلى العمل المشترك المخلص المجرد من الأهواء وتنقية النفوس والضمائر والتزام الموضوعية والصراحة لكى نحقق الهدف العظيم المشترك .

إن القيادة الجماعية هى التى يجب أن تسود وتتحقق . إن الشعب العربى هو الذى يتحد وليس جماعات أو أشخاص ؛ فالأشخاص زائلون أما الجماعات فقد تصبح غير ذات قيمة وتفقد كل مقومات الحياة إذا لم تكن تعبر عن العصر الذى تعيش فيه وعن الشعب الذى تتصدى لقيادته ، ويجب أن تعى كل الجماهير دورها فى مجرى التطور المحتوم نحو وحدة ديموقراطية اشتراكية شاملة . ومن هنا تستطيع أن تقرر أن أساس القيادة الجماعية هو العمل مع الجماعة ولصالح الجماعة فالقيادة الجماعية عملية تأثير متبادل يؤدى إلى إظهار جهود الجماعة ويوجهها نحو هدف مشترك . ووقف القائد فى نظام القيادة الجماعية يتجدد فى أن القائد ليس هو الشخص الذى يفرض رغباته الخاصة عن طريق الإكراه والتعصب . فالقيادة الجماعية تنبع من الجماعة وتؤمن بأهدافها وتشعر بمشاعرها وتستمد منها سلطانها واستمرارها ضماناً للاستمرار الدائم المتجدد . والذى يهمنا هنا هو جوهر القيادة ومفهومه الجديد فى مجتمعنا الاشتراكى فطالما أن هناك جماعة من الناس تعمل من أجل هدف مشترك تسعى لتحقيقه ثم وجد الشخص الذى يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وطالما أن هذا

الشخص يستطيع أن يتفاعل مع الجماعة ويتعاون معها سواء اختارت الجماعة هذا الشخص من بين أعضائها أو عينته سلطة تملك تعيينه بالرغم من أنها خارجة عن نطاق الجماعة . فهذا هو جوهر القيادة الجماعية الحقة .

جماعية القيادة والميثاق الوطنى :

إن الميثاق الوطنى لم يترك مبدأ القيادة الجماعية تفسيراً وتطبيقاً ليكون محلا لاجتهاد كل شخص يفسره على هواه . فقد أوضحت مبادئ الميثاق :

« إن جماعية القيادة أمر لا بد من ضمانه فى مرحلة الانطلاق الثورى وأن جماعية القيادة ليست عاصماً من جموح الفرد فحسب وإنما هى تأكيد للديموقراطية على أعلى المستويات كما أنها فى الوقت ذاته ضمان للاستمرار الدائم المتجدد » (الميثاق — الباب الخامس) .

ولما أشار الميثاق إلى أهمية الدور الذى يجب أن تلعبه القيادة الجماعية فى خلق القادة الثوريين قرر :

« إن الحاجة ماسة إلى خلق جهاز سياسى جديد داخل إطار الاتحاد الاشتراكى العربى يجند العناصر الصالحة للقيادة وتنظيم جهودها ويبلور الحوافز الثورية للجماهير ويتحسس احتياجاتها ويساعد على إيجاد الحلول الصحيحة لهذه الاحتياجات[1] » .

يقول (أفلاطون) الفيلسوف اليونانى فى حواره أن قيادة الاجتماعات ترجع إلى أجيال مضت وأن سقراط كان يستخدم طريقة المناقشة الجماعية فى التدريس .

وقد حذرت مبادئ الميثاق ونبهت هذه القيادات لخطورة عزلها عن الجماهير ولتوهمها أن المشاكل الخاصة بالتطوير الوطنى تتم خلال إجراءات مكتبية وإدارية لذا قررت مبادئ الميثاق بوضوح :

« إن القيادات الجديدة المتصدية لتحريك التطور الوطنى قوة هائلة لا بد من حمايتها لتؤدى رسالتها الوطنية بالنجاح المطلوب . إن الثروة التى يملكها هذا الوطن صانع الحضارة من الخبراء الفنيين فى جميع المجالات قيمة هائلة لا بد من الحرص عليها وتنميتها وحمايتها . »

وفى بعض الأحيان فإن هذه القيادات فى حاجة إلى حمايتها من نفسها .

إن هذه القيادات قد تقع فى خطر توهم أن المشاكل الكبرى للتطوير الوطنى تحل خلال التعقيدات المكتبية والإدارية . إن هذه التعقيدات تضع أعباء جديدة على العمل الوطنى دون أن تساعده .

إنها قادرة لو تركت لخطأ وهمها أن تصبح طبقة عازلة تحول دون تدفق العمل الثورى وتجمد وصول نتائجه عن الجماهير التى تحتاج إليه إن أجهزة العمل الإدارى ترتكب غلطة العمر إذا ما تصورت أن أجهزتها الكبيرة غاية فى حد ذاتها . إن هذه الأجهزة ليست إلا وسائل لتنظيم الخدمة العامة وحماية وصولها على نحو سليم إلى الجماهير .

والقيادات الجديدة لا بد لها أن تعى دورها الاجتماعى ،

وإن أخطر ما يمكن أن تتعرض له فى هذه المرحلة هو أن تنحرف متصورة أنها تمثل طبقة جديدة حلت محل الطبقة القديمة وانتقلت إليها امتيازاتها كذلك فإن ممارسة الحرية تخلق القيادات المتجددة للعمل الثورى وتوسع هذه القيادات وتدفعها دائماً إلى الأمام وتخلق قيادة من التفكير الجماعى القادر على صد نزعات التحكم الفردى ومن ثم فهى توفر للعمل الوطنى ضمانات بعيدة المدى .

إن حرية القيادات يجب أن تستمد حقها من حرية القواعد الشعبية ولا تستطيع القيادات أن تمارس عملها بالإكراه والتعصب . إن القيادات الحقيقية هى الإحساس بمطالب الشعب والتعبير عنها وإيجاد الوسائل لتحقيقها وتجميع قوى الشعب وراء الجهود المحققة لها . »

وحين أشار السيد الرئيس جمال عبد الناصر إلى أن العمل الثورى هو الوسيلة إلى تحقيق العمل الوطنى عن طريق القيادة — قال سيادته[1] :

«العمل الثورى يجب أن يخلق قيادات . الفرصة مفتوحة لكل الشباب ، لكل القيادات إنها تتدخل وتقوم بدورها فى العمل الوطنى . فرصة مفتوحة علشان هذا الشعب يدعم انتصاراته . »

ونخلص من استعراض هذه الصورة الرائعة لمبدأ القيادة الجماعية ، ومفهومها فى الميثاق وفى توجيهات السيد : الرئيس — إلى أن إطار

---

(١) إن هذا النص من خطاب السيد الرئيس ألقاه فى ٢٤ سبتمبر سنة ١٩٦٢ .

القيادة الجماعية فى النظام الاشتراكى يقوم على الأسس التالية :ـ

١ ـ إن القيادات الحقيقية هى التى تحس بمطالب الشعب والتعبير عنها . فهى تجند العناصر الصالحة للقيادة فى جهاز سياسى جديد داخل الاتحاد الاشتراكى العربى لبلورة الحوافز الثورية للجماهير ، من أجل أن تتحسس احتياجاتها وتساعد على إيجاد الحلول الصحيحة لهذه الاحتياجات .

٢ ـ إن القيادات الشعبية يجب أن ترجع إلى قواعدها وتؤكد مسئولياتها أمام المنافع الأصلية لقوتها .

٣ ـ إن القيادات الجديدة المتصدية لتحريك التطور الوطنى قوة هائلة لا بد من حمايتها لتؤدى رسالتها الوطنية بالنجاح المطلوب ، وقد يستلزم الأمر أن هذه القيادات تكون فى حاجة ماسة إلى حمايتها من نفسها . فيجب العمل على ألا تصبح هذه القيادات الجديدة طبقة عازلة تحول دون تدفق العمل الثورى وتجمد وصوله نتائجه إلى الجماهير التى تحتاج إليه ، كما يجب العمل دائماً على القضاء على التنازع على السلطات بين مختلف القيادات ، فذلك سيؤدى إلى شلل القيادات العاملة فى التطوير الوطنى إذ تصبح كلامنها عقبة أمام جهود الأخرى.

٤ ـ القيادات الجديدة يجب أن تنطلق من عقالها ، وتغير من أساليبها فى العمل ، والمجتمع ، بسلوك يتفق مع روح النظام الاشتراكى وقواعده ـ لذا يجب ألا تتوهم هذه القيادات عن طريق الخطأ فى أن المشاكل الكبرى للتطوير الوطنى تحل

خلال التعقيدات المكتبية والإدارية ، وعن غير أسلوب القيادة الجماعية ، أى عن طريق فردية القيادة .

القيادة الجماعية والاتحاد الاشتراكى العربى :

إن الاتحاد الاشتراكى العربى وهو السلطة الشعبية يقوم بالعمل القيادى والتوجيهى وبالرقابة التى يمارسها باسم الشعب ، بينما يقوم مجلس الأمة وهو سلسلة الدولة العليا وحق المجالس النقابية والشعبية بتنفيذ السياسة التى رسمها الاتحاد الاشتراكى العربى .

إن الاتحاد الاشتراكى العربى لا يحل محل النقابات أو التعاونيات أو منظمات الشباب وإنما يعمل على القيام برسالته وتحقيق أهدافه بمساعدة هذه التنظيمات على النحو الذى أوضحه الميثاق .

فهو يشكل الإطار السياسى الشامل للعمل الوطنى وتتسع تنظيماته لجميع قوى الشعب من فلاحين وعمال وجنود ومثقفين ورأسمالية وطنية على أساس الالتزام بالعمل الوطنى فى ترابط وثيق بين المستويات المختلفة من قاعدة التنظيم إلى قيادته الجماعية وضماناً لأن يؤدى هذا التنظيم الشعبى إلى تحقيق أهدافه فإن العلاقات سواء بين الأعضاء وبعضهم أو بينهم وبين تنظيماتهم تتطلب مجموعة من القيم والمبادىء ليسير الاتحاد الاشتراكى العربى بقوة إيجابية نحو أهدافه الثورية وأهم هذه المبادىء :

١ ــ احترام الأقلية لإرادة الأغلبية حتى لا يكون هناك أى مجال لقيام دكتاتورية فى منظمات الاتحاد .

٢ – كشف ثقة الشعب عن طريق الإقناع ، وهذه الثقة هى السبيل إلى طاعة الجماهير لقياداتها طاعة ليست وليدة الخوف ولكنها وليدة الإقناع ولا تعطى للقيادات فى أى مستوى من المستويات حقوقاً مكتسبة تقيم دكتاتوريات داخل تنظيمات الاتحاد .

الفصل الثانى

نظريات القيادة

نظراً لأن القيادة تعبر بوجه عام عن القيام بتلك الأعمال التى تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فهى بهذا المعنى تشمل ما يقوم به أعضاء الجماعة من وظائف جماعية تسهم فى تحريك الجماعة نحو هذه الأهداف ولهذا فقد يلتبس الأمر على الكثيرين فلا يستطيعون التفرقة بين القيادة والرئاسة ولذلك يحسن بنا قبل أن نستعرض نظريات القيادة أن نوضح ونحدد أهم الفروق بين القيادة والرئاسة .

ويمكن حصر أهم الفروق بينهما فيما يلى [1] :

١ ــ تقوم الرئاسة نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائى من جانب الأفراد بمساهمة الشخص فى تحقيق أهداف الجماعة .

٢ ــ يختار الرئيس فى النظام الرئاسى الهدف ولا تحدده الجماعة نفسها .

٣ ــ تتميز الرئاسة بمشاعر مشتركة قليلة أو عمل مشترك ضئيل تحقيقاً للهدف المعين .

---

(١) جيب (صفحة ٣٩ ، ٨٨٢) .
الدكتور لويس كامل مليكة ــ سيكولوجية الجماعات والقيادة ج ١ سنة ١٩٥٩ .

٤ ــ يوجد تباعد اجتماعى كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة ــ يحاول الأول الاحتفاظ به كوسيلة لدفع الجماعة لتحقيق مصالحه .

٥ ــ أهم فرق بين الرئاسة والقيادة هو الفرق الذى يمثل مصدر السلطة. فسلطة القائد يخلعها عليه تلقائيا أفراد الجماعة أما سلطة الرئيس فهى مستمدة من سلطة خارج الجماعة .

إلا أن هذه الفروق بين مفهومى القيادة والرياسة لا تعنى أنهما منفصلان تماماً .

فالكثير من الرؤساء يقدر أن مرؤوسيه يسهمون إسهاماً كبيراً فى تقدم الجماعة فهم يتعاونون عن طواعية وينظرون إلى رئيسهم نظرتهم إلى القائد لا إلى الرئيس فحسب . والواقع أن الاتجاهات الحديثة فى التربية القومية وفى الصناعة على وجه الخصوص تهدف إلى التقريب بين مفهومى القيادة والرئاسة . وبخصوص نظريات القيادة نجدنفسنا أمام أهم ثلاث نظريات[1] عن القيادة نلخصها فيما يلى :

أولا : النظرية الأولى تقوم على أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة ــ ومن الواضح أن هذه النظرية لا تصمد أمام الواقع ذلك أن أنواعاً مختلفة من القيادة تنشأ فى الثقافات

---

(١) وقد لخص سيسيل جيب ١ صفحة ٣٩ أهم هذه النظريات عن القيادة فى :

١ ــ النظرية الأولى ــ القيادة سمة موحدة .

٢ ــ النظرية الثانية ــ القيادة نمط السمات .

المختلفة كما أنه فى الثقافة الواحدة قد يكون الفرد قائداً فى موقف معين فقط بسبب ذكائه أو بسبب اتصالاته بالمعارف أو لمهارات أو قدرات أو سمات معينة، وقد تكون هناك سمات معينة شائعة بين القادة إلا أن الدلائل فى الوقت الحاضر لا توحى بأن القيادة سمة موحدة بل على النقيض تشير النتائج إلى أنه ليست هناك سمة عامة أو دلائل موحدة تفسر لنا القيادة على أساس سمات معينة فى كل المجالات .

ثانياً : النظرية الثانية صور معدلة من نظرية « السمة الموحدة » ويطلق عليها اصطلاح « نمط السمات» وخلاصتها أنه يمكن التعرف فى كل قائد على نمط من السمات تستند إليه قدرته على القيادة وقد يختلف هذا النمط من موقف إلى آخر ولكن يعيب الشراح على هذا النظرية اشتراكها مع سابقتها فى أنها ترجع القيادة إلى شخصية القائد .

إلا أنه من ناحية أخرى يمكن القول بأن الأفراد الذين يبدو أنهم يتميزون بالنمط الضرورى من السمات لا يصبحون كلهم قادة وأن القائد يمكن النظر إليه على أنه نتاج القوى الاجتماعية وبنفس القدر على أنه محدد لها كما أن القائد فى موقف معين ليس من المحتم أن يكون قائداً فى موقف آخر .

ثالثاً : أما النظرية الثالثة فهى ما يعبر عنها « بالنظرية التفاعلية »[1] وهى مبنية على أساس التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية فى القيادة وهى :

---

(١) النظرية التفاعلية .

١ — شخصية القائد .
٢ — الاتباع (اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم) .
٣ — الجماعة نفسها (من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وخصائص شخصية الجماعة) .
٤ — المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه .

والواقع أن هذه النظرية ترتكز فى علاقات القيادة على هذه التغيرات فى حد ذاتها ولكنها تستند على إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد لهؤلاء الآخرين ، والإدراك المشترك بين كل من القائد والآخرين للجماعة والموقف .

والنظرية التفاعلية بهذا الوصف تساعدنا على تفسير بعض الظواهر فنحن نعرف من التاريخ أن كثيرين من الأفراد قد ادعوا النبوة بل وبعضهم ادعى الألوهية ولكن نجح البعض منهم فى أن يضم له اتباعاً كثيرين إلى حين بينما فشل البعض الآخر .

وهذه النظرية تقوم فى أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعى . فالقائد يجب أن يكون عضواً فى الجماعة يشاركها وجدانها ومشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وآمالها على أساس توطيد الصلة مع أعضائها وحصوله على تعاونهم فالقيادة إذن تتوقف على شخصية القائد وعلى الموقف الاجتماعى ، وعلى التفاعل بينهما .

أما من حيث التطبيق فيمكن القول بأن هذه النظرية تعتبر أفضل من النظريتين السابقتين فضلا عن أن معظم النظريات

الحديثة فى القيادة تسير على هذا النحو أو ما يقرب منه ومن أمثلة ذلك نظرية :

القيادة ــ المتمركزة ــ حول الجماعة [١] :

وتتلخص الفكرة العامة لهذه النظرية فى أن هدف القيادة هو توزيع مسئولياتها على أفراد الجماعة بحيث تنطلق طاقات الأعضاء من عقالها فينفسح المجال أمام ابتكاراتهم مما يحقق تسخير كل هذه الطاقات والأفكار بوضعها فى خدمة الجماعة وحل مشاكلها . وعلى القائد أن يتعرف على العوائق التى تقف فى طريق تعلم الفرد كيف يشارك فى حرية وبصورة بناءة كعضو طيب فى الجماعة ــ وليس هذا بالأمر اليسير فقد اعتاد الناس الاعتماد التام على قادتهم وإلقاء أعبائهم على هؤلاء القادة بدرجة غير متناسبة ولدرجة أصبح من الصعب فيها عليهم أن يوجهوا ذواتهم وأن يتحملوا مسئولياتهم . ولن ينجح القائد فى ذلك إلا إذا آمن إيمانًا تامًا بإمكانيات أفراد الجماعة وإلا إذا اكتسب مهارات معينة تسهل له الاتصال بالأفراد وفهم نفسيتهم والعمل على خلق جو يتسم بالسماحة والعدل ويرحب بالنقد البناء وبذلك يتعلم الأفراد كيف يعتمدون على أنفسهم وكيف يسهمون بدور فعال فى تشكيل حياتهم وحياة الجماعة .

---

(١) وهى النظرية التى أسهم فيها جوردون Gordon ــ الأستاذ السابق لعلم النفس بجامعة شيكاغو وقد تأثر فى نظريته هذه بمذهب كارل روجرز فى العلاج النفسى ..

الفصل الثالث

أنواع القيادة

إن اختلافات الأفراد فى استجابتهم ، وفى رضائهم عن الأساليب المختلفة للقيادة أدى إلى نتائج مختلفة ، تتمثل فى أنواع القيادة ، التى تتضمن ثلاثة أنواع :

أولا : القيادة الأوتوقراطية :

فى الجو الأوتوقراطى يقوم القائد بنفسه بتحديد السياسة تحديداً كلياً. وعلى الأفراد تنفيذ خطوات العمل خطوة خطوة بصورة يصعب معها عليهم معرفة الخطوات التالية أو الخطة كاملة . ويحدد القائد أيضاً نوع العمل الذى يختص به كل فرد . وهو لا يشترك مع الجماعة اشتراكاً فعلياً إلا حين يعرض عملا من الأعمال كنموذج . والقائد الأوتوقراطى أو الاستبدادى يتفوق إلى حد كبير فى نسبة إعطاء الأوامر ، وخصوصاً الأوامر التى يعارض بها رغبة للجماعة أو توقف نشاطاً معيناً لها ، لتحل محلها رغبة القائد . كما أنه يوجد النقد غير الموضوعى أى الذى يوجه أساساً إلى الشخص ، دون أن يهتم بتوضيح أسباب الفشل ، أو يقترح وسائل للتحسين .

والقائد الاستبدادى أو الأوتوقراطى يتحتم عليه أن يظل محور انتباه الجماعة ، وهو يهتم بضمان طاعة الأعضاء ولذلك فهو يعمل دائماً على انقسام الجماعة ، وحفظ الاتصال بين

الأعضاء إلى الحد الأدنى ، وعن طريقه ضماناً منه لأن يقف موقف المتحكم فى كل أعمال الجماعة . وما عهدنا بحكم قاسم العراق ببعيد .

ومساوئ هذا النوع من القيادة ، كثيرة وجسيمة فضلا عن عدم مسايرتها لروح العصر الذى نعيش فيه . ويكفى مثلا من هذه المساوئ انسحاب القائد مثلا — فهذا سيحدث أزمة شديدة قد تؤدى إلى انحلال الجماعة ، أو الهبوط بالروح المعنوية لها .

ثانياً : القيادة الديموقراطية :

القيادة الديموقراطية ، على النقيض فى معظم جوانبها — من النمط السابق — للقيادة ففيها إشباع لحاجات كل من القائد والأعضاء ، فهى تتسم بالاحترام المتبادل للحقوق وفى الجو الديموقراطى تتجدد كل السياسات نتيجة للمنافسة الجماعية ، لتؤدى إلى قرار جماعى والقائد يشجع الأعضاء فى مناقشاتهم ويعاونهم ويوجههم إلى السلوك السليم لاتخاذ القرارات . ويحيط الأعضاء علماً بخطوات العمل كاملة مع إيضاح الهدف الرئيسى الذى يسعى الجماعة نحوه لتحقيقه . وإذا ما احتاج الأعضاء إلى المشورة الفنية مثلا — عرض القائد اقتراحين أو أكثر وترك للأعضاء حرية الاختيار ، كما يترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد . فضلا عن أن القائد الديموقراطى يكون « موضوعياً فى مدحه أو نقده لعمل الأفراد » .

وبالجملة فالقائد الديموقراطى يفوق القائد الأوتوقراطى

والفوضوى فى :

١ — تقديم الاقتراحات الموجهة وهى تختلف عن الأوامر فى أنها تتضمن صراحة أو ضمناً اقتراحات ترتبط بالعمل . وبأهداف العضو نفسه .

٢ — تشجيع النقد وممارسة النقد الذاتى — ويشمل ذلك — التطبيق المعاصر للإجراءات الديموقراطية ، مثل المنافسة الجماعية قرار الأغلبية ، المنافسة الحرة ، اللجان التى تقوم ببحث موضوعات معينة ، وامتثال الأقلية لقرار الأغلبية . . . إلخ .

٣ — سلوك الاشتراكى — ينم عن المشاركة العاطفية والوجدانية ، ينشأ كنتاج للعلاقة الإنسانية التى تقوم بين القائد الديموقراطى وأعضاء الجماعة .

ثالثاً : القيادة الفوضوية :

القيادة الفوضوية لا توجد إلا فى الجو الفوضوى . وهذا الجو يتميز بإعطاء الحرية الكاملة للفرد ، أو للجماعة ، فى اتخاذ القرارات . أما القائد فهو لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة وإظهار الاستعداد للمعاونة . ولو أنه فى الحقيقة كما قلنا يترك الحبل على الغارب للفرد ، أو للجماعة ، ولا تبدو منه إلا تعليقات قليلة عن العمل ، تعليقات سطحية لا يحاول بها تنظيم مجرى العمل أو تحسينه .

أما بالنسبة لعلاقات أفراد الجماعة ببعضهم البعض ، فهى علاقات تتسم بالتعالى والسيطرة من جانب الأعضاء لبعضهم البعض ، ويجوز أن تتضمن قدراً أكثر من العداوة ومحاولات

أكثر للحصول على الانتباه ولفت النظر والتسلط . لذا قد يوجه بعض الأفراد عدوانهم نحو فرد أو أقلية منهم . فالأمر لا يعدو أن يكون فوضى ، فهو حرية بدون ضابط .

رابعاً : القيادة الرمزية :

أحياناً تكون القوة المسيطرة مجرد فكرة أو رمزاً بدلا من أن تكون شخصاً وهذا النمط من أنواع القيادة يتفق إلى حد كبير مع الديموقراطية الخالصة . فالفرد يؤمن بالفكرة أو المذهب أو المبادئ باعتبار أن هذا الإيمان هو إيمان بالأهداف المشتركة التى نبعت من الفكرة ، وتوحدت لدى الأفراد . وكلما ازدادت الفكرة أو الرمز انتشاراً أو اتساعاً كلما زاد احتمال تقبلها بصدر رحب وبروح ديموقراطية يحققه الهدف المشترك للجماعة ، وواضح صلة هذه الفكرة ، وهذا النوع من القيادة ، بمبادئ ثورة٢٣يوليو الستة باعتبارها أساس العمل الثورى .

الباب الثانى

القائد

الفصل الأول

من هو القائد ؟

بوجه عام يمكن القول بأن القائد هو أى شخص يقود مجموعة من الناس أو يوجه عمل الآخرين وبمعنى آخر هو أى شخص يراقب أو يربط أو ينسق عمل من هم تحت قيادته عن طريق الأوامر وتنفيذ التعليمات والتوصيات .

وعمل القائد ليس أداء للعمل أو الوظيفة فحسب بل هو القدرة على معاملة الناس حتى يتجاوبون معه ويحترمون قيادته مما يمكنه من إيجاد وخلق علاقات طيبة مع من يقودهم فالقائد فى حاجة ماسة إلى المهارة فى القيادة فكيفية التعامل مع الأنفس البشرية من أعظم المسائل التى تواجه القائد سواء كانت القيادة عسكرية أو كانت تتمثل فى كل من يتولى منصباً ذا سلطة على غيره من الناس؛ فرجل الصناعة الكبير مثلا لا يتفوق على أقرانه بما يعرفه من الأساليب الصناعية التى تربو على ما يعرفونه فقط بل يتفوق عليهم بقدرته على التأثير فى مرؤوسيه بحصوله على حبهم وتعاونهم وولائهم وقيامهم بالعمل برضا فتصبح نسبة الكفاءة فى إنتاجهم أعلى من كفاءة

إنتاج أقرانه بقدر كبير بالإضافة إلى أن قدرة القائد على اتصافه بالمعرفة الفنية والمهارة فى قيادة الأشخاص تتطلب أن تقترن هذه المعرفة بقدرة القائد على إذ كاء الحماسة فى نفوس أعضاء الجماعة ليكونوا فريقاً عتيداً ناجحاً يعمل بتوجيه القائد ووحى الجماعة .

فالقائد الموفق هو الذى يستطيع أن يستحث مرؤوسيه أو أن يوحى إليهم كى يقدموا كل ما يستطيعون تقديمه من مدخر قواهم العقلية وابتكاراتهم والقائد الردىء هو الذى يكون له من الأثر ما يجعل أفراده يسهمون بأقل من هذا المقدار . لذلك انحصرت مهارة القائد فى إذ كاء الحماسة فى نفس كل فرد من أفراد الجماعة أولاً ، ثم فى الجماعة كلها باعتبارها فريقاً واحداً . وقد يتساءل المرء عن مدى قدرة القائد وبخاصة فى القيادة بالمعنى الذى أوضحناه . وقد تبين أن المهارة فى القيادة موهبة فطرية ولكنها تنمى بممارسة التدريب عليها بالاحتكاك بقيادة الجماعات .

ولكن ما الذى يدفع القائد إلى أن يكون قائداً ؟

هل هو الدافع الاقتصادى أم هو نوع من الحاجة إلى السيطرة أم هو تفوق القائد على الآخرين أو حاجته إلى المكانة .

يرى بعض علماء[1] النفس أن بعض الأشخاص يسعون إلى مراكز القيادة رغبة فى المكافأة المادية . ولكن لا يمكن أخذ هذا الدافع الاقتصادى كمعيار مطلق لأننا نعرف فى الحياة

---

(١) ثرورن ديك ص ١٠٣ .

العامة أفراداً ضحّوا بمصادر كبيرة للدخل نتيجة تقبلهم لمركز من مراكز القيادة وعلى ذلك نستطيع أن نقرر بوجود دوافع أخرى غير الدافع الاقتصادى وراء طلب القيادة .

أما أولئك الذين يرجعون الدوافع للقيادة إلى حاجة القائد إلى السيطرة من حيث الشعور والسلوك والمكانة فهم يلخصون رأيهم فى أن العلاقة بين القائد والأتباع ليست إلا تعبيراً عن حاجة فطرية إلى السيطرة والخضوع أكثر من أن تكون تعبيراً عن اتجاهات مكتسبة واتجاه التابع فى هذه العلاقة يكون خضوعاً عن تعود وعن رغبة . ويتوقف الاحتفاظ بهذه العلاقة على قدرة القائد على الاحتفاظ بقوته ومكانته فضلا عن أنه بخصوص الأتباع يجب إشباع حاجاتهم عن طريق التوحد مع القائد أو مع الجماعة كلها أو عن طريق خلع دور السيطرة ودور الخضوع على كل عضو من أعضاء الجماعة[١] .

وقد يرجع بعض النفسانيين الدافع للقيادة إلى قوة القائد بالنسبة للآخرين فهم يعتبرون عامل القوة مسبباً رئيسياً لظهور القائد الذى يجد فى ذلك إشباعاً لرغبته فى استخدام القوة فى معاملته للأتباع ،والواقع أن هذا النوع من القيادة يتسم بطابع العدوان والعنف والسيطرة وقد ينجح بعض هؤلاء القادة فى مساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها وعلى التقدم إلا أنهم من المحتمل جداً أنه إذا كان دافعهم الرئيسى هو السعى وراء القوة فى حد ذاتها فإن سلوكهم يغلب عليه أن يكون من النوع

(١) ينسب فروم إلى مثل هذا التنظيم الكثير من نجاح النظام النازى فى ألمانيا .

المتركز حول الذات . والواقع أن هذا الدافع قد يدفع الحاجة بالشعور بالقوة فى أى جماعة إلى إذكائه فيصل بعض الأعضاء إلى مراكز القيادة ولكن الحدود والقوى الاجتماعية قد تقف حائلا للوصول إليه ودون إشباع حاجاتهم هذه . والواقع أن هذه الفكرة لاتلقى قبولا كبيراً فى المجتمعات الديموقراطية الحديثة .

أما فيما يتصل بالحاجة للمكانة باعتبارها دافعاً للقيادة فإن البعض يعتبرها فى قائمة الغرائز بينما يفضل البعض الآخر وصفها كدافع مكتسب ، وقد تضفى المكانة العالية على شاغلها قوة وسلطة وتعود عليه بنفع مادى غير أنه يجب ألا يفهم من ذلك أن القيادة تقوم دائماً على منافع مادية ؛ فى نقابات العمال مثلا قد تتطلب القيادة بعض التضحية بالمكانة فى العمل وقد يصعب على القائد العودة إلى عمله السابق فى المؤسسة بعد أن يكون قد شغل مكان القيادة فى النقابة ، لذلك يحرص القادة فى بعض النقابات المهنية المنخفضة نسبياً فى مكانتها على الاحتفاظ بقيادتهم أطول فترة ممكنة .

الفصل الثانى

صفات القائد

إن القائد يحكم وظيفته القيادية ويحكم وضعه فى التنظيم ومسئوليته فى النجاح فى مهمته لا بد أن يتحلى بصفات شخصية معينة كما أنه يجب أن تقترن صفاته الشخصية هذه بصفات عامة يقتضيها واجب القيادة .

الصفات الشخصية :

١ ــ القدرة على التعامل مع الآخرين .
٢ ــ الأمانة .
٣ ــ مستوى عال من التفكير والإدراك .
٤ ــ حسن المظهر المعقول .
٥ ــ المحافظة على الوقت .
٦ ــ الإنصاف وعدم المحاباة .
٧ ــ الحصانة و بعد النظر والمهارة فى التفكير .
٨ ــ معرفة العمل والإلمام به .
٩ ــ معرفة مشاكل الجماعة من موظفين وعمال .
١٠ ــ القدرة على التوجيه والتخطيط والتنسيق .
١١ ــ الطموح والمبادأة والابتكار .
١٢ ــ حسن التصرف والذكاء .
١٣ ــ القدرة على كسب حب الأفراد واحترامهم وتعاونهم :

١٤ ــ أن يكون فخوراً بعمله وأن يتمتع بعادات شخصية حسنة .

١٥ ــ أن يتمتع بقوة الاحتمال وسعة الأفق .

١٦ ــ تجنب الأقاويل والمقالب داخل الجماعة .

الصفات العامة :

يمكن استعراضها فيما يلى :

١ ــ أن يركز كل اهتمامه فى أداء وظيفته ويعطى عمله كل إمكانياته .

٢ ــ أن يكون رزيناً لا يتأثر بالنقد بل يتقبله بروح طيبة ويستفيد منه .

٣ ــ أن يلم بالجوانب التفصيلية للموضوعات إلى جانب إلمامه بالنقط الهامة فيها .

٤ ــ أن يعمل على خلق نواحى فنية جديدة فى أعمال الجماعة بالتوجيه لكل وسائل التوعية للأفكار والمبادئ الاشتراكية .

٥ ــ تكون له القدرة على تشجيع روح التعاون بين المجموعة وخلق الترابط بينهم والولاء لهم والرضا لتحقيق الهدف .

٦ ــ أن تكون له القدرة على فهم الجو المحيط به بوصف عام وبشكل خاص فهم أمور المؤسسة والمشاكل التى تواجهها وأن يحس بما سيحدث من تطورات قبل وقوعه .

٧ ــ إمكانه قيادة الآخرين لا زجهم أو دفعهم وذلك بتعرف القائد للدوافع والمحفزات .

٨ ــ مراعاة شعور الآخرين والأعضاء الذين يعمل

معهم القائد وإعطاء القدر المناسب من المشاعر والمعلومات لكل من يهمهم الأمر .

٩ — أن تعبر قراراته عن احترام الأقلية لإرادة الأغلبية حتى لا يكون هناك أى مجال لقيام دكتاتورية فى العمل والمنظمة .

١٠ — أن يعمل فى قيادته للشعب على كسب ثقته عن طريق الإقناع .

١١ — حماية الضمانات التى قررها الميثاق بخصوص مبدأ القيادة الجماعية لتدعيم التنظيمات التعاونية والنقابية وإرساء حق النقد والنقد الذاتى .

١٢ — أن يكون قوة إيجابية تدفع العمل الثورى على أساس النظام والطاعة فى العلاقات بين القيادة والجماهير التى يجب اطلاعها على حقائق الأمور مع حل مشاكلها وعدم فرض السلطة أو ممارسة أى نوع من التعالى على جماهير الشعب العامل .

١٣ — الاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلى إصلاحها .

١٤ — التوعية للتطور الجديد وخصوصاً التمسك بالقيم الروحية والإنسانية فى العلاقات ومنع الإسراف وتزويب الفوارق بين الطبقات وكل ما تضمنته خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ولما كنا قد أوضحنا بأن المهارة فى القيادة فطرية ولكنها تنمى بالتدريب على استعمال العادات الحسنة لذلك نذكر فيما يلى بعض ما يفيد القائد فى تنمية مهارته أو مهارة القادة الجدد فى القيادة . وهو موضوع المبحث التالى .

الفصل الثالث

تنمية المهارة فى القيادة

إن تنمية مهارة القائد تحتم عليه :

١ ــ أن يوجه المجموعة ولا يدفعها .

٢ ــ أن يحلل نفسه ، ويقوم ما اعوج من تصرفاتها وينقدها نقداً ذاتياً ، لكى يعمل على تحسين نقط الضعف فى سلوكه .

٣ ــ أن يشجع الأفراد إلى التحدث والاستماع إليهم .

٤ ــ أن يكون قدوة حسنة وأن يظهر اهتمامه لعمل الآخرين .

٥ ــ أن يقبل النقد من رؤسائه كما يرغب فى أن يقبل مرؤوسوه نقده .

٦ ــ أن يوجه النقد البناء ولكن فى نفس الوقت عليه أن يوجه المدح والثناء للشخص الممتاز أو العمل الممتاز وذلك لمن يستحقه حقيقة وعليه أن ينشره أمام الجميع .

٧ ــ أن يكون واضحاً فى التفكير وسريع البت فى الأمور وخصوصاً الطارئة والمفاجئة .

٨ ــ أن يعلم جيداً مواقف وسلوك ودوافع الأفراد الذين يعملون معه .

٩ ــ أن يكون صبوراً واثقاً من نفسه لا ينسب مجهود غيره

إليه ويطلب ولا يأمر .

١٠ ــ دائماً يحدد الهدف والتوجيهات للمرؤوسين بصورة واضحة تماماً .

١١ ــ أن يعطى الفرصة للمرؤوس لكى يصل إلى قرار فيه

١٢ ــ أن يكون بشوشاً مع مرؤوسيه ويخلق جواً من المرح أثناء قيادته للمجموعة وأن يستمع باهتمام إلى جميع الأفكار .

كيف نخلق قادة جدد : (البديل)

يتعين على كل قائد أن يدرب أحد أفراد مجموعته على أن يكون بديلا له فالوظائف القيادية فى مجتمعنا الاشتراكى الجديد تتطلب بنا كقادة اكتشاف العناصر القيادية فى المجتمع المحلى وأن يعمل كل قائد منا على ضمها إلى تنظيمه الفردى ويساعد فى توجيهها وقيادتها . ويمكن الاستعانة بالمبادئ التالية للنجاح فى مهمة خلق قادة جدد وهى :

١ ــ إعطاء المسئولية لكل شخص راغب فيها وقادر عليها ومستعد لتحملها .

٢ ــ إعطاء الفرصة لمن سيوكل إليهم وظائف قياديه أو إشرافية مستقبلا لتبادل الأفكار والخبرة مع الأفراد المختلفين والجماعة .

٣ ــ قيام القائد بتشجيع الشخص البديل فى التعبير عن أفكاره وآرائه بحرية تامة .

٤ ــ نقد القائد للشخص البديل يجب أن يكون بناءاً وليس متعلقاً بأمور شخصية .

أثر الجماعة فى نجاح القائد :

لا شك أن القيادة لا تتطلب مهارات وواجبات بالنسبة للقائد فحسب ولكنها وبالضرورة تتطلب استجابة ولياقة من جانب أعضاء الجماعة ومما يؤكد أهمية هذه النقطة المثل الذى تقدمه لنا الشعوب المعروفة بال (Self Help) ومعناها استجابة الأفراد ومبادرتهم إلى تنفيذ توجيهات القائد فهذه الشعوب توفر وقتاً طويلا لإحرازها للتقدم والنهوض فهى تتفاعل مع القائد وتساعده فى تنفيذ ما يخططه أو يشير إليه وهى بهذا تعمل على نجاح مهمة القائد وتصل بالجماعة إلى هدفها المنشود .

وليست هناك عناصر يمكن الأخذ بها على سبيل الحصر لتكييف علاقة الأفراد بالقائد ولكن يمكن فهم ذلك من الملاحظات الدقيقة لتصرفات القائد نفسه ومن خلال سلوكه وعاداته . وسنعرض على وجه التفصيل إيضاح تكييف علاقة الأفراد بواجبهم نحو القائد ونحو الجماعة عند التكلم على موضوع جماعية القيادة فى الباب الثالث فاستجابة المرؤوس للقائد يجب أن تقوم على فهم طباع هذا القائد وعاداته التى يتبعها فى إنجاز العمل وإلقاء التعليمات فالمرؤوس الحازق هو الذى يعرف أى الكلمات الغير لائمة للموقف والتى يجب أن يتحاشاها فى وجود رئيسه لأنها قد تستثير فيه انفعالات نفسية مؤلمة قد تصل إلى أن توقظ غضبه فيفتر التعاون معه . لذلك كان من الواجب بمكان استخدام اللياقة واستثارة اهتمام القائد تحقيقاً لمصالح الجماعة .

والمعروف أن الأخطاء تشملنا جميعاً من قائد أو مرؤوس لذلك كان من الطبيعى أن يدرك المرؤوس أخطاء رئيسه ومواطن ضعفه فمثلا قد يكون القائد أو الرئيس إلى حد ما متردداً عند البت فى مسألة تختص بالعمل وبالجماعة وتحتاج إلى التصرف السريع الحاسم فيجب على المرؤوس عند معالجته لتردد القائد ألا يدع هذا الإدراك يقلل من احترامه لرئيسه بل إنه على العكس يجب أن يعمل جهد طاقته على سد النقص الذى فى رئيسه وطبيعة واجبه تستوجب منه إبداء ملاحظاته بلباقة وذلك للقضاء على هذا النقص فى القائد ولتحقيق صالح العمل والجماعة .

كذلك نرى أنه من أهم واجبات كل من القائد أو المرؤوس ألا يقتصر عمله على توفير البيانات التى يطلب إليه جمعها بل عليه أن يجمع البيانات التى تلزم فيما بعد . عليه أن يسبق أفكار رئيسه ويمهد الطريق لتنفيذها ويبدد الشكوك التى لا داعى لها كعدم الثقة فى نجاح العمل المطلوب . ويسوى المسائل البسيطة من تلقاء نفسه ليخف العبء على القائد .

الباب الثالث

الأسس التى تقوم عليها القيادة الجماعية

الفصل الأول

جماعية القيادة

إن مبادئ الميثاق الوطنى ، بل والبحوث الحديثة فى مجالات القيادة ، سواء كان ذلك فى الميدان العسكرى ، أو فى المجال المدنى والإدارى أثبتت أن « جماعية القيادة » عملية تتبع من المبادئ الديموقراطية والاشتراكية فى أسمى وأصدق معانيها . فالقيادة الجماعية ليست نظاماً جامداً يتركز حول القائد ، وينتظم الأعضاء فى نمط معين يحدده لهم ولكنها فى الحقيقة نوع من أنواع التنظيم الذى ينبع من تعاون ومشاركة مجموعة من الأفراد فى تحديد أهدافهم ، والعمل معاً على الوصول إليها .

والفائدة العظمى التى نجنيها من وراء عملية « جماعية القيادة » هى أن هذه العملية تؤدى إلى تغيير شخصية الفرد ، قائداً كان أو عضواً . وتفسير ذلك أن المرء يكتشف فى نفسه بواعث جديدة نحو العمل المجدى . فجوهر القيادة الجماعية يتمثل فى أن نقلل بقدر الإمكان من اعتماد الأفراد على قادتهم اعتماداً كلياً ، فيكون للفرد حق تقرير مصيره ، فى حدود مصالح المجتمع . ولا تعارض بين حق الفرد وحق المجتمع فى النظام الديموقراطى ولعل القيادة الجماعية بهذا المبنى تعبر عن الطريق

السليم لحل المشكلة القديمة جداً وهى مشكلة توافق الفرد مع المجتمع ، وتوافق المجتمع مع الفرد . لذا فالوعى بالقيادة الجماعية هو الطريق الذى يجب أن يسلكه المربى ، والإدارى ، ورئيس العمل ، والقائد العسكرى ، وزعماء النقابات ، ورؤساء اللجان ، ورجال الدين ، والمشرفين على أجهزة الإنتاج أو الخدمات ، وعموماً مراتب القيادة على كافة المستويات .

لذلك كان على كل قائد وهو يمارس القيادة الجماعية أن يهتم كثيراً بأمرين هامين :

الأول : أن يبحث عن العناصر القيادية التى تبدى تجاوباً تلقائياً للمبادئ الاشتراكية والعمل على تغيير اتجاهات هذه العناصر عن طريق إكساب المتعلم خبرة مباشرة منظمة محددة ، وتبصيره بنتائج الطرق القيادية الجماعية حتى يجد دافعاً لتغيير سلوكه إلى ما قصدته نصوص الميثاق .

الثانى : أن يعمل على خلق الفرص المناسبة للتغيير عن طريق التشجيع المستمر — على تجربة الطرق القيادية المثلى — بصورة يمكن معها تطبيق المعرفة والخبرة والمهارة واستغلال البواعث التى تدفع الفرد للعمل .

ويمكن أن يعبر عن هذين الأمرين بعبارة « استخدام المشاركة كأسلوب قيادى » أى إشراك القادة لمرؤوسيهم فى القيادة ، مع تحسين سلوك القادة والمرؤسين على أسس السلوك الاشتراكى .

وتعنى المشاركة هنا ، تخويل المرؤوسين سلطة اتخاذ

القرارات . سواء كانت فى صورة المشاركة فى المعلومات ، أو فهم الاحتمالات ، أو تقديم التوصيات ، ثم أخيراً اتخاذ القرارات . وكلما ازدادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية . صحيح إن المهمة ستزداد صعوبة لعدم تقبل القادة لها فى بعض الأحيان ولكن حتمية التطور ، ستدفع بالقائد ليتفاعل مع الجماعة وينسجم معها ويحفظ لأعضائها حريتهم فى المشاركة والمساهمة .

هذا من ناحية القائد .

أما عن الجماعة نفسها فالواقع أن جماعية القيادة تتحدد وتتطور طبقاً لبناء الجماعة .

ذلك أن نمو الجماعة وإن كان لا يرتبط مباشرة بنمو كل فرد ، إلا أنه أخيراً يتوقف على أنواع الأفراد فى الجماعة . فالانفعالات الأساسية للجماعة تنتج علاقات بين الأعضاء وبين القائد . وإن هذه العلاقات تعبر عن أنواع مختلفة من السلوك .

فإذا افترضنا مثلا — أن كل عضو فى الجماعة قانع تماماً بأن يعتمد على الدوام كلية على القائد — فى كل ما يتخذ من قرارات — فإن هذا القائد يجد أنه من الصعب عليه تعليم الجماعة شيئاً كثيراً عن طبيعة الاعتماد على النفس وصوره وآثاره .

ولكن المهمة تكون أسهل إذا كان فى المجموعة بعض الأفراد من النوع الاتكالى ، والبعض الآخر ممن يثورون ضد مشاعر الاتكال — فى هذه الحالة يستطيع القائد مساعدة الجماعة كلها لترى هذا الصراع الدائر فيها متركزاً حول إيجاد توازن

مناسب بين الاتكال وعدمه ، ثم تدرب الجماعة على القضاء على الاتكال باعتباره سلوكاً رجعياً ، وذلك عن طريق القيادة الجماعية .

أهداف القيادة الجماعية :

إن القيادة الجماعية تهدف إلى أهداف ثلاثة هى خدمة الفرد ، وخدمة الجماعة وتنظيم المجتمع .

الهدف الأول ــ خدمة الفرد :

خدمة الفرد تعبير عن الاهتمام بالفرد وإشباع حاجاته فى الحرية والمساواة وسائر الاحتياجات العاطفية والمادية الأخرى . وبالرجوع إلى مبادئ الميثاق وفى أماكن عديدة منه نستطيع أن ندرك عمق النظرة التى ينظر بها الميثاق إلى الإنسان العربى ، فقد نجده فى أكثر من مكان منه .

الهدف الثانى ــ خدمة الجماعة :

خدمة الجماعة يعبر عنها بأنها العملية السيكولوجية التى تنمى القدرة على القيادة والحصول على ولاء الأفراد وتعاونهم ــ فضلا عن أن المقصود منها أيضاً توجيه اهتمامات الجماعة للغرض المنشود ، وتهيئة الفرص لاكتساب الجماعة الخبرة بالعمليات الجماعية وخصوصاً التعاونية منها .

ولأن كل فرد يتفاعل مع غيره من أفراد الجماعة ، فهو أيضاً يستطيع أن يحقق الثقافة الجماعية ، عن طريق المنظمات الثقافية . وعليه أن يعمل مع الجماعة للوصول إلى الهدف

الذى يخدم الجماعة كلها – وهو استغلال الثقافة والخبرة فى إيجاد التناسق بين المشروعات التى ترمى إلى مساعدة الجماعة على التكيف والعيش بصورة متزنة مشبعة لحاجات الأفراد فى المجالات الاقتصادية والروحية والنفسية .

ويتضح مما سبق أن طرق خدمة الجماعة تجد لها مجالات كثيرة . فنجد أن اللجان والمؤتمرات والاجتماعات النقاشية هى الطرق الأساسية المتبعة فى تنظيم العمل ، وفى وضع الخطط . ومن الواجب استغلالها لتنمية القيادة الجماعية بأوسع معانيها . والحقيقة أن نجاح الخطط فى العمل ، يتوقف إلى حد كبير على كفاءة العمليات الجماعية التى يتم عن طريقها هذا التخطيط . فالعملية الجماعية ، فضلا عن أنها تخدم الجماعة ، تكمن قوتها فى إشعار الأفراد بالرضا ، وفى رغبتهم فى زيادة إنتاجهم ، وفى مبادأتهم فى تحقيق التفاعل الجماعى الذى يوجه جهودهم نحو هدف الجماعة طائعين مختارين ، وليسوا مساقين أو مدفوعين . بالإضافة إلى أن القرار الجماعى الناتج عن التفاعل الاجتماعى ، يصبح خبرة دينامية تعمل على توحيد الأهداف الفردية فى هدف جماعى ، وذلك عن طريق تنمية القدرة على المشاركة ، وتقبل الآخرين للآراء ، وتحمل مسئوليات القيادة والاعتماد على النفس ، وتكامل الشخصية .

الهدف الثالث – القيادة الجماعية سبيل إلى تنظيم المجتمع :

إن تنظيم المجتمع فى الواقع لا يتم عن طريق فرد ، وإنما يتحقق عن طريق جماعية القيادة داخل الجماعات ، وهو

ما يعبر عنه أساساً بأنه يتم خلال « الجماعة الاجتماعية » ، فالفرد ، أو الجماعة لا بد أن ترتبط فى عملها بلجنة ، أو مجلس أو قسم ، أو اتحاد تعاونى أو تنظيمات نقابية ، أو مؤسسات ثقافية ، فيها ممثلون للجماعات لمواجهة حاجات المجتمع وحل مشاكله .

لذلك ، فإن القيادة الجماعية ، فى أى قطاع من قطاعات المجتمع — تتطلب معرفة عميقة للقيم ، وللقوى التى تجمع الناس أو تفرقهم ، بل وتتطلب فهماً للصراعات ، وللحاجات غير المعبر عنها ، والقدرة على الاستماع ، والتعلم ، والعلاقات المستمرة مع المجتمع ومكوناته .

فالبناء الذى تتعاون فيه الجماعات التى يتكون فيها المجتمع لمواجهة الأهداف المشتركة هو الوسط أو الجو بل هو الأداة لفهم المجتمع وتنظيمه عن طريق القيادات الجماعية .

والواقع أن عملية القيادة الجماعية ، فى تنظيم المجتمع — تهدف إلى الكشف عن الحاجات وتحديدها ، وعن تحسين السلوك الفردى والجماعى لتحقيق السلوك الاشتراكى فضلا عن أنها تحقق الربط بين المصادر والحاجات والتكيف المستمر المتجدد للمصادر والموارد بحيث تواجه الحاجات المتغيرة . ذلك أن القيادة الجماعية تقوم أساساً على التخطيط للعملية الجماعية ، كى تحقق ، عن طريق التنظيم ، الهدف المطلوب منها .

الفصل الثانى

الجماعة

لقد اهتم كثـــير من علماء النفس ، بتحديد مفهوم الجماعة ، وذلك عن طريق دراسة آثار المناقشات الجماعية حول مشاكل واقعية . فخلصوا إلى أن المناقشة والمداولة بيد عدد من الأشخاص « أفراد الجماعة » تتمخض عن حكم أكثر صدقاً من تقدير شخص واحد ، فضلا عن أن بحث أى أمر داخل الجماعة سيساعد فى الوصول إلى قرار صادق . ذلك أنه فى المجال الجماعى لا يكتفى الناس عادة بأن يكيفوا آراءهم فقط لموقف الذين يعملون معهم — ولكنهم يعدلون أيضاً من آرائهم وسلوكهم فى اتجاه ما تأخذ به الجماعة . بل إن بعض الدراسات أثبتت أن هناك محاولات للوصول إلى مستوى الجماعة نفسه ، باعتبار أن كل فرد من الجماعة يشعر بأنه جزء أساسى من وحدة متكاملة ، عليه أن يدرك روح الفريق وأن يقوم بنصيبه من المساهمة فى مجهوداتها وذلك لتحقيق هدف الجماعة ، ولإتمام الأجزاء التى يتكون منها الشكل .

ولكن هل يكفى إدراك الفرد لدوره والعمل بروح الفريق لقيام الجماعة ؟

الواقع أن الجماعة لا تقوم على إدراك كل فرد لدوره داخل الجماعة فقط ، ولكنها تقوم أساساً على الاعتماد المتبادل بين هؤلاء الأعضاء وطريقة سلوكهم نحو الهدف . لذلك كان من

المهم دائماً ، دراسة مشكلات الجماعة ، عن طريق قياس علامات الجمود والمرونة فى العلاقات الجماعية ، والجو الجماعى ومراكز السلطة والقيادة أى عن طريق الربط بين كل من هذه العلامات . ويطلق علماء النفس على هذا الجو كلمة « ديناميات » الجماعة أى الربط والتفاعل بين أعضائها الذين يعملون بروح الفريق[١] .

وفى هذا المجال يثور سؤال هام آخر وهو — هل يمكن أن تسير الجماعة بدون ضابط ، أو هادى يرشدها للطريق القويم — وهل هناك معايير معينة يجب أن تتصرف الجماعة فى نطاقها وينصاع الأفراد لها باعتبارهم أعضاء فى جماعة ؟

يمكن القول ، بأنه توجد بعض المعايير التى تسير الجماعة على هديها ويطلق عليها عبارة « المعايير الجماعية » .

فالمعيار الجماعى هو مجموعة من قواعد السلوك أو الاتجاهات التى تدور حولها محاولات الجماعة للتوحيد بين أفرادها . أى أن المعيار الجماعى ينشأ إذا عرف أفراد الجماعة أن مدى معيناً للسلوك أو الاتجاه يكون متوقعاً منهم ، وأن الانحراف عن هذا السبيل المرسوم لن تباركه الجماعة كما أنه سوف يعالج بطريقة معينة .

ومعرفة الأفراد لهذا المدى يجب أن تؤخذ بأوسع معانيها ، فهى لا تقتصر على التعريف الواضح المحدد لهدف الجماعة ،

---

(١) الدراسات التى قام بها العلامة مود .

وقد قام لورنز بدراساته على العمال فى المصانع . فقارن بين العمال حينما يعملون بمفردهم وحينما يعملون مع جماعة .

ولكنها تمتد لتشمل محاولات الفرد لتشخيص ووصف وتقييم مطالب وأعمال وأهداف الجماعة ، ونتائج الانحراف عنها .

ولكن هل معنى ذلك أن الفرد يستمد حكمه واتجاهه من حكم الجماعة واتجاهها وأنه لن يجرؤ على معارضتها ؟

الواقع أن النتائج قد تختلف باختلاف الجماعات ، والأفراد والمواقف والأهداف فنحن نلاحظ من مشاهداتنا اليومية فى حياتنا العامة أن بعض الأفراد قد يستقلون برأيهم عن رأى الجماعة ، وأنهم يصرون على هذا الرأى حتى لو أجمعت الجماعة على مخالفته وقد يرى بعض الأفراد الخطأ ملموساً فى رأى الجماعة ، ورغم ذلك يرى ما تراه الجماعة ويوافق عليه ولو بدون اقتناع . وهناك أفراد آخرون لا يرون إلا ما تراه الجماعة أو القائد ، لأنهم عاجزون عن إدراك الموقف أو فهم المسئولية الملقاة على عاتقهم ، فهم دائماً موافقون موافقون .

والحقيقة أن مبدأ «القيادة الجماعية» أو «جماعية القيادة» الذى نادى به السيد الرئيس باعتباره أساساً متيناً من أسس الديموقراطية السليمة ، وطريقاً مضموناً ناجحاً لتحقيق الاشتراكية العربية ، ودرعاً واقياً من التعسف الفردى ، حين حسمته نصوص الميثاق فقررت :

« إن جماعية القيادة ليست عاصماً من جموح الفرد فحسب وإنما هى تأكيد للديموقراطية إلى أعلى المستويات ،

كما أنها فى الوقت ذاته ضماناً للاستمرار الدائم المتجدد[١] » .

ولكن ما هو الضمان ، للاستمرار الدائم المتجدد ، فى القيادة الجماعية ؟

إن الميثاق حين قرر ذلك قصد أن يوضح بأن عملية القيادة الجماعية ليست مقصودة فى حد ذاتها — ولكنها وسيلة حقيقية منتجة توصلنا إلى أهدافنا القومية وآمالنا الكبيرة .

فعملية القيادة الجماعية ، بمفهومها فى الميثاق — تعبر عن خلية حية متحركة لا تخضع للجمود أو التوقف ، وهى تحقق الأهداف عن طريق ما يسمى « بحركة الجماعة » .

فالجماعة لكى تتحرك نحو هدفها ، يلزم لها توافر قدر معين من توحيد الآراء أو الاتجاهات . ويزداد الواقع عند أعضاء الجماعة لتحقيق هذا التوحيد كلما ازدادت أهمية هدف الجماعة بالنسبة لهم ، وكلما أدركوا أن حركة الجماعة باستمرارها ، وتجددها سوف تحقق أهدافها عن طريق هذا التوحيد والتوافق والانسجام . وكذلك كلما ازدادت حاجتهم إلى الاعتماد على الجماعة لتحقيق أهدافهم الفردية التى تذوب هنا فى مجال القيادة الجماعية .

« وحركة الجماعة » لا تقف عند تحقيق توحيد آراء الجماعة تيسيراً للوصول إلى الهدف ولكنها أيضاً تؤدى وظيفة هامة أخرى — وهى الإبقاء على الجماعة وصيانتها من الانحلال

---

(١) وكذلك قارن بين آراء الجماعة التى يوزع العمل فيها على الأفراد، وبين المجهودات الفردية وقد وجد أن إنتاج الجماعة المتعاونة يزيد ٤٠٪ عن إنتاج الأفراد

وكلنا نعرف أن الكثير من اللوائح المنظمة لعمل الجماعات تنص على ضرورة حضور العضو نسبة معينة على الأقل من الاجتماعات ، كما نجد أن الهيئات والأندية تتوقع من أعضائها التأييد فى مواقف المنافسة مع الهيئات والأندية الأخرى .

والواقع أن « جماعة القيادة » بهذا الوصف تقوم بهذه التفاعلات من الأعضاء بهدف الإبقاء على الجماعة . بالإضافة إلى أنها تؤدى إلى تغيير السلوك الجماعى نفسه إلى سلوك اشتراكى بحيث لا ينتكس ليعود إلى السلوك القديم الذى ورثناه .

وما دمنا بصدد الحديث عن الجماعة ، وحركة الجماعة ، وقيادتها جماعياً — قد يتساءل المرء هل تحقيق مبدأ جماعية القيادة يكون أيسر وأضمن مع جماعات قائمة فعلا أم أن القيادة الجماعية — تتطلب تكوين جماعات جديدة تتفهم بعمق أسس النظام الاشتراكى العربى وتعمل على تحقيق مبادئه .

الواقع أن المسألة ليست مسألة جماعة قديمة أو حديثة — فالأمر فى جوهره يتعلق بالنجاح فى تطبيق مبدأ « جماعية القيادة » بالصورة التى تحقق استمرارها وتجددها باستمرار فمثلا — بالنسبة للجماعات القائمة فعلا — ولتكن فى صورة الجماعات التى رتنشر الثقافة أو الجماعات المهنية ، أو التعاونية ، سيكون دور القائد فى هذه الجماعات إسداء النصح فيما يتعلق بعمل اللجان ، وتخطيط البرنامج ، وأساليب المناقشة وبوجه عام التوعية الاشتراكية بكل ما تحمله من معان اشتراكية ، وذلك عن طريق إمداد المجموعة بالمطبوعات والأفلام

والنشرات ، فيستطيع بذلك أن يسهم إسهاماً كبيراً فى الإبقاء على هذه الجماعات وتنشيطها ، كما يشجع قيام القيادات المحلية وكسب الثقة التى تمكنه من التأثير فى أعضاء الجماعة ، فيسهل عليه بذلك تلقينهم مبادئ قيادة الاجتماعات والأسس التى تقوم عليها القيادة ، تمهيداً لتنقيح سلوكهم إلى سلوك اشتراكى يتمشى مع مبادئ الميثاق ونظام الاتحاد الاشتراكى العربى .

لذلك فالأمر يقتضى فى هذا النوع من الجماعات بذل جهود مضاعفة وصبراً ، ومثابرة تخلق البواعث والدوافع لهذا التغيير . فالتأثير فى سلوك الناس سواء تجلى هذا السلوك فى زراعة صنف جديد من محصول ، أو فى ردم بركة ، أو فى تعلم طرق المنافسة الجماعية ، أو فى اكتساب القدرة على تقبل القيادة ، أو كان بقصد السير فى الطريق السليم نحو العمل الجماعى . كل هذه الصور تفيد بضرورة تغيير القيم التى تتعارض مع هذا السلوك ، وإحلال قيم اشتراكية جديدة محلها .

والحقيقة أن مهمة القائد هنا — هو أن يهيئ مواقف تشجع على حدوث هذا التغيير ولكن كيف يقبل الناس القيم الجديدة إذا كانوا يتمسكون بقيمهم القديمة التى ورثوها عن العهد الرجعى ؟

من المعروف أن الناس يصعب تعليمهم قيماً جديدة إذا هوجموا ، فالأفضل هو أن نقلل من الفجوة القائمة بين هذه القيم جميعها ، حتى تتوحد هذه القيم بقدر الإمكان مع هذه الجماعة ، فى إطار الاتحاد الاشتراكى العربى ومبادئ القومية

العربية والميثاق . ويجب أن تكون علاقة القائد مع الأعضاء علاقة محبة قائمة على الحرية فى التعبير عن القيم التى تنشد تغييرها . ومن هذه المرحلة تبدأ مناقشة واقعية هادفة بين القائد وأعضاء المجموعة القائمة ، قائمة على الاقناع تكون نتيجتها أن يتعلم الناس القيم الاشتراكية الجديدة ، فيؤمنون بها ، ويدافعون عنها بصلابة وعنف وتضحية . وأن يتقبلوها بحماس وإخلاص لأنهم يشاركون مشاركة فعالة فى اكتشافها واتخاذ القرار بالإيمان بها عن طواعية واقتناع ، والإفادة منها فى رفع مستوى السلوك والعمل والإنتاج[1].

وسواء تفاعل القائد مع جماعة قائمة أصلا ، أو بجماعة تكونت فيما بعد — فإنه يتعين عليه مساعدة هذه الجماعات

---

(١) وتبدو أهمية مساهمة أفراد الجماعة ووصولها إلى قرار جماعى فى رفع مستوى العمل والأداء فى الصناعة من التجربة الآتية : إن صناع ماكينات الخياطة المجربين فى أحد المصانع كانوا يعقدون اجتماعات قصيرة مع السيكولوجى فى المصنع مرة كل أسبوع لمدة ثلاثة أسابيع . وكانوا يتناقشون فى هدف الإنتاج الذى رأوا أنه يمكنهم الوصول إليه ووصلوا فى المقابلة الأولى إلى إمكان الحصول على إنتاج قدره (٨٤ وحدة) فى الساعة مع العلم بأن المستوى كان من قبل ٦٠ وحدة فى الساعة . وكان المفروض أن أعلى ما يمكن الوصول إليه هو ٧٥ وحدة ، وبعد قرار الجماعة توصلوا إلى الهدف وهو ٨٤ وحدة ، وقد أدى ذلك إلى نسبة إنتاج فعلية قدرها ٨٧ وحدة فى المتوسط لمدة عدة شهور . وفى مرة ثانية لم يستخدم السيكولوجى طريقة مساهمة الجماعة فى اتخاذ القرار ، فكانت النتيجة أنه لم يكن هناك زيادة تذكر فى الإنتاج — (ميادين علم النفس النظرية والتطبيقية) ج . ب جيلفورد . ترجمة الدكتور يوسف مراد سنة ١٩٥٥ .

على تحمل أكبر قسط ممكن من المسئوليات فى توجيه نشاطها فيشعر الأفراد بأن الجماعة جماعتهم وليست مجرد جماعة فقط وحينئذ يكون نشاط الجماعة له معنى بالنسبة لأعضائها فتخلق لديهم الحمية فى الدفاع عنها والإبقاء عليها — كل ذلك طبقاً للميثاق باعتباره دليل العمل الثورى لأنه يعتبر الفرد ، والجماعة ، والقيادة الجماعية أهم دعائمه . وعملية المساعدة ، والتقوية الجماعية السابق ذكرها — كثيراً ما تقمع أنانية الفرد فى سبيل التطابق مع سلوك الجماعة ومعاييرها ، وهى على كل حال ضابط يحد من شدة هذا الصراع فى نفسية الفرد — لأن الفرد نفسه يشعر بأنه يساهم فى تقرير المعايير الجماعية ، وهذا يمكنه من أن ينظر إلى هدف الجماعة كهدفه الخاص . فقيامه بالاشتراك فى وضع القرار الجماعى يعطيه شعوراً بالقوة والحرية فضلا عن الشعور بالأهمية وإتاحة الفرصة له للتعبير عن قدراته وخبراته المكبوتة . واستخدامها لصالح الجماعة .

وسبق أن أوضحنا ، أنه من الصعب معارضة الأحكام للعادات المتأصلة والقائمة فعلا داخل الجماعة ، ولكن ليس معنى ذلك أن نقف مكتوفى الأيدى ونقرر استحالة تغيير هذا النوع من السلوك .

الواقع أنه يمكن تغيير اتجاهات الجماعة وعاداتها ، وذلك بمحاولة إدخال أحكام من مصدر أقوى ، تتقبلها الجماعة ، لتتم فى الاتجاه الاشتراكى المرغوب فيه ، وهذا يمكن الوصول إليه عن طريق السلوك الديموقراطى للجماعة نفسها بتوجيه من القائد .

الجماعة كوسيلة من وسائل الاتصال بالجماهير :

لا شك، فى أن الجماعة كوحدة متماسكة ، يمكنها أن تكون أداة فعالة ، ووسيلة من وسائل الاتصال بالجماهير . ويفترض لقيام هذا الدور أن الاتصال الشخصى داخل الجماعة يعمل كحلقة اتصال بين أولئك الذين يتعرضون لوسائل الاتصال بالجماهير ، وأن هذا الاتصال قد يدعم حركة الوصول إلى الهدف . لذلك كان من المهم تحديد أنواع الصلات التى تقوم بين نظم الاتصال الداخلية فى الجماعة ، وبين العالم الخارجى لها .

فمثلا إذا أخذنا جماعة — فى قرية من القرى — لمعرفة نظم الاتصال التى تجرى فيها لوضح لنا أن البيئة الطبيعية لهذه الأقلية هى الأغلبية ، ولذلك فإن جماعة هذه القرية يحاولون إقامة الصلة بينها وبين الأغلبية (كالمحافظة مثلا) عن طريق ممثلين حقيقيين أى مندوبين عنها — طبقاً لنظام الاتحاد الاشتراكى العربى .

وقد تكون نظم الاتصال ليست ناشئة عن البيئة التى تعبر عن الأغلبية ، ولكنها نبتت من بناء الجماعة نفسه . فقد يحتل بعض أفراد الجماعة فى بناء الجماعة مواضع استراتيجية تمكنهم من التحكم فى شبكة الاتصال ، مثل سكرتير مدير هيئة من الهيئات .

والخلاصة أن عوامل البيئة والبناء والثقافة لها أهميتها فى تحديد اختيار الأفراد (القادة) الذين يصلون زملاءهم ببيئة مناسبة بقدر ما هى هامة فى تحديد أنواع الاتصال والقائمين عليه داخل الجماعة .

وقد أطلق العلامة ليفين على الفرد أو القائد الذى يربط

الجماعة بالعالم الخارجى لتحقيق دور الجماعة كوسيلة من وسائل الاتصال بالجماهير ، اصطلاح « حارس البوابة »[١] وهو مفهوم قريب جداً من مفهوم « قائد الرأى » وحراسة البوابة تعنى التحكم فى موقع على شبكة الاتصال يعطى شاغله قوة تقرير ما ينقل خلال هذه الشبكة من العالم الخارجى للجماعة .

ومن الضرورى هنا ونحن نتعرض لعملية النقل من وإلى الجماعة أن نميز بين دور القائد مبتكر الفكرة ، ودور « ناقل الفكرة » ودور « المؤثر الفعال » وكذلك دور « حارس البوابة » فقد يكون قائد الجماعة مبتكراً فقط ، بمعنى أنه يقدم الفكرة للجماعة ، ولكنه قد يكون أو لا يكون ناقلا لها داخل الجماعة .

وعلى كل حال فمجتمعنا الاشتراكى فى حاجة إلى القائد الموضوعى الذى تتواجد فيه كل هذه الصفات فى آن واحد . ويتبع ذلك أن القيادة من كافة المستويات كالمسئولين عن الإنتاج أو الإرشاد القومى ، مثل الأخصائيين الاجتماعيين والمربين وعموماً كل من يعمل على رفع مستوى الوعى الاشتراكى فى مختلف صوره — يجب أن يهتموا بإعداد القادة المحليين وتدريبهم على العمل مع الجماعات الأولية — حتى الأقلية منها — لدفع الأفراد فقط فى القرى وفى المدن — وأن يكون هؤلاء القادة قريبى التوافق وممن لا تبعد الشقة بينهم وبين أفراد الجماعات من حيث القيم والسلوك.

---

(١) Leven

الفصل الثالث

العملية الجماعية

إن العملية الجماعية فى الواقع ليست جوهراً ، لجماعية القيادة فحسب ، ولكنها فى الحقيقة تأكيد لنمو شخصية الفرد ، وطريق للوصول إلى الجذور العميقة للمجتمع . فالعملية الجماعية تهدف أساساً إلى مساعدة الناس الذين لم يحصلوا على هذه المساعدة ، فى النظام القديم على فهم مشكلات بيئتهم ، وحقوقهم وواجباتهم كمواطنين وأفراد ، وعلى اكتساب المعرفة والمهارة اللازمتين للتحسين المستمر لظروف حياتهم ، وللمشاركة بصورة أكثر فاعلية فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع .

والعملية الجماعية فى النظام الاشتراكى تدور فى إطار الاتحاد الاشتراكى العربى والميثاق ، لذلك فهى تعبر عن العمليات التى تتضافر فيها جهود الأهالى والجماعات مع جهود السلطات الحكومية لتحقيق مبادئ الاشتراكية العربية ، ولمضاعفة الدخل القومى فى أقل من عشر سنوات ، لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية وللعمل على تكامل هذه المجتمعات وتمكينها من الإسهام بشكل شامل فى التقدم القومى .

« والقيادات الجديدة لا بد لها أن تعى دورها الاجتماعى . وإن أخطر ما يمكن أن تتعرض له فى هذه المرحلة هو أن تنحرف متصورة أنها تمثل طبقة جديدة حلت محل الطبقة القديمة

وانتقلت إليها امتيازاتها . »

« وبنفس المقدار فإن التنازع على السلطات يؤدى إلى شلل القيادات العاملة فى التطوير الوطنى ؛ إذ تصبح كل منها عقبة أمام جهود الأخرى . تجمد عملها وتلغى آثاره . كذلك فإن تكديس سلطات كبيرة فى أيد قليلة يؤدى دون جدال إلى انتقال السلطة الحقيقية إلى غير المسئولين عنها بالفعل أمام الشعب».

« إن العمل الوطنى كله — وعلى جميع مستوياته لا يمكن أن يصل سليماً إلى أهدافه إلا بطريق الديموقراطية . ووسيلة الديموقراطية . أن تتوفر الحرية فى مراكز الإنتاج جميعها لكى يتمكن جميع العاملين فيها من أن يعطوا كل جهدهم الفنى والوطنى من أجل كمال العمل على أن يتم ذلك بالطبع تحت أحكام تسلسل المسئولية .

كذلك فإن وسيلة الديموقراطية أن تتحقق سلطة المجالس الشعبية على جميع مراكز الإنتاج وفوق كل أجهزة الإدارة المركزية أو المحلية . إن ذلك يضمن للشعب باستمرار أن يكون سلطة تحديد الإنتاج. وأن يكون فى الوقت ذاته سلطة الرقابة على تنفيذها .

إن ممارسة النقد والنقد الذاتى يمنح العمل الوطنى دائماً فرصة تصحيح أوضاعه وملاءمتها مع الأهداف الكبيرة للعمل .

إن أى محاولة لإخفاء الحقيقة أو تجاهلها يدفع ثمنها فى النهاية نضال الشعب وجهده للوصول إلى التقدم « الميثاق — الباب الثامن » .

هكذا أوضحت نصوص الميثاق بجلاء ، الإطار الذى يجب أن تدور فيه العملية الجماعية فنبه إلى احتمال انحراف قيادات العملية الجماعية عن طريقها الحقيقى ، بأن تتصور توهماً بأنها طبقة مميزة عن الجماعة ولها عليها حق التعالى والاستجابة .

وكما أوضح ضرورة إيجاد التناسق والتوافق بين العمليات الجماعية ، ممثلة فى قياداتها المختلفة حتى لا تتصادم هذه القيادات بسبب التنازع على الاختصاصات مما يضر بالعمل الوطنى ضرراً بليغاً أوجبت نصوص الميثاق أيضاً أن تقوم العملية الجماعية ، على الحرية باعتبارها أساساً للديموقراطية وعلى المصارحة ، وعدم إخفاء الحقائق عن أعضاء الجماعة باعتبارهم أصحاب العملية الجماعية وواضعى قراراتها ، مستخدمين فى ذلك النقد والنقد الذاتى لإصلاح ما اعوج من سلوكهم أو سلوك الجماعة حتى يتحقق للعملية الجماعية أهدافها فى الاشتراكية فى المجالين الداخلى والخارجى .

ومن دراسة الميثاق ، والتعمق فى فهم خطوطه التى رسمها للعملية الجماعية يمكننا أن نستخلص هذه الأسس والمبادئ التى تقوم عليها العملية الجماعية .

ونستعرض هذه المبادئ تباعاً فيما يلى :

المبادئ التى تقوم عليها العملية الجماعية :

أولا : إشباع حاجات الأفراد :

فى مجال البحث العلمى ، تقوم العملية الجماعية أول

ما تقوم على إشباع حاجات الأفراد من أعضائها ، فى المشاركة فى اتخاذ القرارات وفى التفاعل والاتصال وفى توزيع المهام أو الوظائف بين أعضاء الجماعة .

ويحسن أن نتعرض فى إيجاز لبيان هذه الصور المختلفة ، لإشباع حاجات الأفراد وهم يقومون بالعملية الجماعية .

١ — المشاركة :

إن المشاركة من جانب أعضاء الجماعة فى القيام بالعملية الجماعية ، تعنى أن المرؤوس يسهم إلى حد كبير بمجهوده وخبراته فى اتخاذ القرارات وذلك فى نفس الوقت الذى يلعب فيه قائد الجماعة دوراً فعالا عن طريق المنافسة واقتراح الحلول وإثارة الأسئلة والاتصال المستمر بالأعضاء تحقيقاً لسيادة مبدأ القيادة الجماعية .

وقد وجد أن الإنتاج ، أو الحلول السليمة للمشاكل تتأتى إذا كان العضو يتمتع بنصيب من الاستقلال وبقسط وافر من الحرية فى التعبير عن رأيه ، ولكنه يداوم الاتصال برئيسه تحقيقاً للتكاتف والتعاضد فى الوصول إلى الهدف .

وقد ثبت أن المشاركة بصورتها الديموقراطية التى أوضحناها يصاحبها دائماً ارتفاع فى مستوى الدوافع وفى مستوى الروح المعنوية أكثر مما هو الحال عليه بالنسبة للقيادة الأوتوقراطية أو الفوضوية . فضلا عن أن المشاركة تعبير عن عملية العمل مع الجماعة بقصد تحقيق الأهداف وبصورة تتسم بالكفاءة .

ومهما يكن الأمر فإن المشاركة أسلوب من أنجع الأساليب

وأقواها أثراً فى تعديل سلوك الجماعة . وتبدو قوتها فى حل مشكلات العلاقات بين الإدارة والعمال . كما تتمثل فى كثير من المشروعات والخطط مثل : اشتراك العمال فى مجالس إدارة المؤسسات والشركات وكالمشاركة فى الأرباح (قرارات يوليو الاشتراكية . . . إلخ) .

ويمكن القول بأن الزيادة فى الإنتاج نتيجة لمثل هذه الخطط يمكن إرجاعها إلى الآثار النفسية المترتبة على المشاركة أكثر مما يمكن إرجاعها إلى زيادة الدوافع الناتجة عن الباعث المادى أو المالى. ذلك أن العامل نتيجة للمشاركة يكتشف نفسه ، فينظر إلى عمله نظرة جديدة ، ويقوى الباعث لديه على اقتراح التحسينات والتعديلات ، التى تؤدى إلى تخفيض نفقة الإنتاج ، وتقاوم الإسراف فى استخدام المواد الخام بل وتحسن العلاقات .

وعن طريق المشاركة يدرك العمال بصورة واقعية أهمية مختلف المشكلات والأساليب داخل المصنع ، مما يؤدى إلى تحسين الاتصال مع الإدارة نتيجة لذلك .

وأخيراً تتحقق عن طريق المشاركة الظاهرة المألوفة من تقبل الجماعة لاقتراحاتها فيمكن أن تتحقق خطط وأفكار الإدارة لأنها تنشأ جزئيا من جماعة العمل نفسها ، فضلا عن أنها تقلل من العدوان ضد الإدارة ، ذلك أن مسئولية اتخاذ القرارات إنما هى مسئولية الجماعة كلها ومن ضمنها العمال ، فكيف يتفق للفرد أن يهاجم قراراً اشترك هو فى اتخاذه والموافقة عليه . هذه هى الميزة الجليلة التى تتسم بها القيادة الجماعية ،

وتتميز بها عن سائر أنواع القيادات الأخرى ، التى لا تعطى أهمية للدور « المشاركة » كعامل هام من عوامل إشباع حاجات أعضاء الجماعة ، وتحقيق العمل مصدره ديموقراطية.

٢ — التفاعل والاتصال[١] :

إن دراسات علم الاجتماع وعلم النفس تقدمت كثيراً فى الزمن المعاصر . فهو لا تهتم فقط بالتحليل البسيط لأنواع الاتصالات أو الروابط التى تربط الناس داخل جماعة — بل تحاول تحديد أنواع هذه الاتصالات والأدوار التى تؤديها والتى يقوم بها أعضاء الجماعة بعضهم بالنسبة للبعض الآخر ، وكذلك أنواع إشباع الحاجات التى تتهيأ لبعضهم من البعض الآخر ، وأساليب السلوك التى تميز تفاعلهم .

ويتلخص موضوع الاتصال الجمعى بالناس فى عبارات موجزة مثل :

من الذى يتصل ؟ ولماذا يتصل؟ وعن أى طريق؟وما الهدف من الاتصال .

والواقع أن ظاهرة « الاتصال والتفاعل » ظهرت نتيجة لاختلاف بناء الجماعات وتكوينها فنحن إذا أدركنا أهمية العلاقات بين الجماعات ، شعرنا بالحاجة الشديدة إلى التحليل التفصيلى بطريقة العمل داخل الجماعة نفسها ، أى تحليل عملية التفاعل .

وكلما كبرت الجماعة ، وتفرعت عنها جماعات تكبر

---

(١) الدكتور لويس كامل ص ٢٥٤ .

بدورها أيضاً وكلما تعقدت العلاقات داخل هذه الجماعات وبينها زادت حاجتنا إلى فهم عملية التفاعل والاتصال، وإلى فهم العوامل المتصلة ببناء الجماعة والتى تسهم كثيراً فى إشباع حاجات أفراد الجماعة من ناحية اتصالاتهم داخل الجماعة وخارجها[١] :

وتساعدنا أساليب تحليل التفاعل على أن نحدد تحديداً مفصلا ، أنواع العلاقات القائمة داخل الجماعة . والتى يكون لها تطبيقات واضحة فى مشكلات واقعية مثل — العلاقة بين ممثلى العمال والإدارة فى المفاوضات أو لدراسة العلاقة بين العمال ورؤسائهم ولا شك أن مثل هذه الدراسات سوف يكون لها أثر كبير فى استكمال فهمنا للمشاكل النفسية فى الميادين المختلفة لهذه الظاهرة .

ومن حيث الاتصال تواجهنا ثلاثة أسئلة :

الأول :

كيف يمكن للجماعات فى ميدان العمل والصناعة وعن طريق مبدأ جماعية القيادة أن يتصل بعضها بالبعض الآخر أحسن اتصال ممكن بحيث تحسن العمل معاً داخل المجتمع ؟

ذلك أن العمال ، وهيئة الإدارة ، والمجتمع ، على كل منها ارتباطات قبل الأخرى لذلك فالمصلحة العليا تقضى بألا يسىء أحد هذه الأطراف فهم أهداف وأعمال الفئة الأخرى .

---

(١) تجربة تريست وبامفورث وهى توضح أهمية التفاعل والاتصال بالنسبة لبعض المتغيرات الهامة فى الصناعة .

الثانى :

ما هى أنسب شبكات الاتصال وأساليبه لتحقيق السرعة ، والدقة والسهولة فى الاتصال وخاصة فى مجال الصناعة التى يتزايد تعقدها يوماً بعد يوم .

الثالث :

كيف يدل نوع معين من الاتصال الذى ينشأ فى جماعة على طبيعة تنظيمها وكيف يمكن أن يكون علاقة تشخيصية دالة على احتمال حدوث اختلال فى العمل ؟

أما كيف يتم الاتصال . فهناك وسائل كثيرة . فقد يتم وهو يحمل الطابع الرسمى كانعقاد لجنة مثلا ، أو غير رسمى كالثناء العابر عن عمل ممتاز قام به أحد أعضاء الجماعة ، وقد يكون الاتصال ذا وجهة واحدة مثل دعاية تقوم بها إدارة مصنع لمنتجاتها أو ذا وجهتين مثل التبادل الحر للآراء فى مشكلة إنتاج ، وقد يكون غير مباشر أو وجهاً لوجه . إلا أن الكثير من الإجراءات الادارية تشجع مع الأسف الاتصال ذا الوجهة الواحدة مثل المنشورات ، والإعلانات على اللوحات أو الإذاعة أو المحاضرات ، أو كراسة التعليمات . وحتى فى أساليب الاتصال ذى الوجهتين كما يحدث فى لجنة من العمال وأصحاب الأعمال كثيراً ما يحدد الاتصال ، فيمنع أحياناً مناقشة أمور معينة مثل نظام العلاوات والترقى .

والحقيقة أن مبدأ جماعية القيادة الذى نحاول تحقيقه

يقضى على كل هذه المثالب والعيوب فى الاتصالات ؛ فالاتصال لا يجب أن يقتصر على الكلام أو الكتابة ولكنه يشمل أيضاً السلوك الفعلى الجماعى فى قيادة الجماعات ؛ إذ لا جدوى من أن نكرر التعبير اللفظى عن احترام رأى العامل مثلا ، دون أن نترجم ذلك إلى سلوك فعلى حقيقى .

٣ ــ توزيع الوظائف بين أعضاء الجماعة :

إن توزيع الوظائف بين أعضاء الجماعة ، يحقق وظيفة جماعية فضلا عن أنه يشبع حاجة نفسية لعضو الجماعة ، مبعثها الشعور بالحاجة إلى التقدير وإلى التحصيل . فإعطاء المعلومات أو اقتراح الخطط أو تشجيع التوجيه الذاتى ، كل هذه أنواع من السلوك وتوزيع للوظائف يساعد الجماعة على الوصول إلى هدفها عن طريق تحقيق مطالب الجماعة التى تتطلب أن يقوم كل فرد بدوره على أساس تخصصه أو اكتسابه لمهارات معينة .

وتوزيع وظائف الجماعة على أعضائها يتم بطرق شتى . إلا أن معظم الجماعات تستقر على توزيع معين معروف ومعترف به غالباً من أعضاء الجماعة . فقد نجد أن أفراداً معينين هم الذين يحق لهم وحدهم اتخاذ القرارات . ووضع السياسات . أو إصدار الأوامر ، وذلك بسبب تخصصهم فى مهارات معينة لا يجيدها الأعضاء الآخرون أو بسبب اختصاصهم بها بحكم مناصبهم .

لهذا يرى بعض الباحثين أن تركيز وظائف القيادة فى أشخاص قليلين قد يهبط بالروح المعنوية والابتكارية فى الجماعة

كما أنه يحتمل أن يثير الخلاف أو الصراع بين هؤلاء القادة والأعضاء .

فى حين يرى البعض منهم أن الجماعة تستطيع أن تصل إلى مستوى أعلى من الكفاءة إذا ركزت وظائف القيادة فى أدوار قليلة حتى تتلاشى الفوضى التى قد تنجم عن أن يكون لكل فرد الحق فى أن يقول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة . وهم يبررون اعتدال رأيهم بقولهم ، إنه حتى هؤلاء القادة أو المشرفين ينزعون إلى إنابة غيرهم فى الجماعة ، فى تحمل بعض مسئولياتهم ويشجعون الأعضاء على اتخاذ القرارات والمبادأة فى كثير من نواحى نشاط الجماعة ، مما يحقق أخيراً التوازن المطلوب فى توزيع الوظائف على أعضاء الجماعة ويتفق مع ما نسير عليه فى جمهوريتنا طبقاً لمبدأ « مركزية فى التخطيط ولا مركزية فى التنفيذ » مساهمة منا فى خلق قيادات جديدة وتوسيعا للقاعدة الشعبية .

والواقع أن إسهام الأعضاء فى عمل الجماعة بتوزيع الأدوار والوظائف عليهم — إنما تبدو أهميته القصوى إذا ناقشناه من الناحية الأيديولوجية أو من الناحية الخلقية فأيديولوجية الاشتراكية العربية ، طبقاً لنصوص الميثاق العظيم تؤكد أن إجراءات الجماعة تكون أكثر ديموقراطية إذا اشترك عدد كبير من الأفراد فى تحمل مسئوليات القيادة عن طريق توزيع العمل على كل منهم ، فهى تقوم على الكفاح الناتج من الصواب والخطأ وإن كانت روح نصوص الميثاق لا تهدف أصلا إلى

توزيع وظائف القيادة على مدى كبير بدون ضابط ولكنها تقر وتسمح للجماعات بأن توزع وتحدد وظائف القيادة ، وأن تعيد النظر فى هذا التوزيع والتحديد كلما دعا الأمر لذلك ، ودون أن يفرض عليها الأشخاص فرضاً .

وقد أثبتت الظروف أن القادة الذين يوزعون وظائف الجماعة على أعضائها ، وعلى مدى واسع ، وتحت ضابط دقيق ، كان التوفيق حليفهم ، والإنتاج فى جماعاتهم أعلى وكان التماسك والصداقة بين أفرادها أقوى .

لذلك يجب أن نضع فى اعتبارنا ، ونحن نوزع الوظائف على أعضاء الجماعة ، درجات التركيز المختلفة ، والضوابط حتى نكون بذلك قد أسهمنا فعلا فى تحقيق إشباع حاجة الأفراد فى التحصيل والابتكار بتوزيع الأدوار عليهم توزيعاً عادلا يتسم بالوعى والشعور بالمسئولية الجماعية .

ثانياً : التعرف على المحيط المحلى :

إن التعرف على المحيط المحلى ليس دعامة تقوم عليها العملية الجماعية فحسب ولكنه أمر حيوى فى نظام الاتحاد الاشتراكى العربى الذى أوجب على عضو الاتحاد الاشتراكى ، أن يعمل على التعرف على محيطه المحلى وأن يقوم بالتوعية والتثقيف الاشتراكى العربى بين أفراد هذا المحيط بطريقة عملية ناجحة .

ولا شك أن معرفة المحيط المحلى للجماعة يكون عوناً للعاملين فى هذا المحيط على تفهم الظواهر والمشكلات ، وفى استنباط الطرق السليمة لحل هذه المشكلات بصورة تساعد الجماعات

التى يضمها هذا المحيط المحلى أو غيرها من الجماعات على النمو الاجتماعى ، وعلى اكتشاف العناصر القيادية وضمها إلى التنظيم الفرعى والمساعدة فى توجيهها وقيادتها .

وجدير بالذكر ، أن نوضح بأن العملية الجماعية أيا كان الهدف منها لن يكون لها فاعلية إيجابية ، إذا تعذر على الأعضاء فهم ما يحيط بهم من ظواهر ومشكلات فى ضوء فهم واقعى صحيح للمجتمع الذى يعيشون أو يعملون فيه وللعوامل التاريخية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية التى تتفاعل فيه .

ولن نجد تدليلا يثبت أهمية التعرف على المحيط المحلى للجماعة خيراً من الأمثلة العديدة التى أوردها الدكتور حامد عمار فى كتابه العمل الميدانى فى الريف » — بخصوص العملية الجماعية والتعرف على المحيط المحلى فى اجتماعات القرويين. وفيما يلى بعض مقتطفات منها :

« يتضح من الجلسات والاجتماعات مع الفلاحين أن قيادة العملية الجماعية ، وإدارة الجلسات بالمعنى المنظم أمر لا يمكن انتظاره أول الأمر. بل من المألوف أن يقاطع بعضهم بعضاً فى الحديث وترتفع أصوات المعترضين أو المخالفين . وقد يصل الأمر إلى التهديد بالخروج من الاجتماع . . . . بل ان من تقاليدهم أن ينضم أى شخص عابر إلى أى اجتماع عام يسمع عنه أو يمر به فيجلس معهم دون أن يدعى ويدلى برأيه دون أن يسأل ، ولذا كان من الصعب فى تنظيم الجمعيات التعاونية أو مجالس جمعيات الإصلاح الريفى مثلا مجىء أشخاص لا ينتمون للمجلس

ليشتركوا فى المناقشات .

ومن الأمور التى يلحظها الإنسان طريقة يلجأ إليها الريفيون فى الصعيد فى اجتماعاتهم العادية حين يعقدون مجالس للصلح بين المتخاصمين ، وهى طريقة « الملاقاة » وذلك بأن ينبرى شخص من الحاضرين فى المجلس لذلك الذى يحتد فى خصومته ، فيخرج به عن مكان الاجتماع ، ويتصل به اتصالا فرديًا يحدثه فيه عن صلابة رأيه ووجوب رجوعه عن هذا الرأى ، أو الإذعان لحكم الجماعة . »

ويفسر الدكتور حامد عمار هذه الظواهر على أساس الحاجة إلى النفس وتأكيد الذات ويؤكد فى نفس الوقت أهمية الاتصالات الشخصية الناتجة عن التعرف على المحيط المحلى — فى انجاح العمليات الجماعية مع القرويين .

وقد وجد الدكتور عمار فعلا أثناء اجراء أحد الاستبيانات — أهمية عامل التعرف على المحيط المحلى ، فى العملية الجماعية . « فقد عبر أحد الفلاحين عن مدى إعجابه بتلك الجهة الرسمية التى تهتم باستطلاع آرائه الشخصية فى تلك المواضيع . ولعل جانباً من قيمة هذا الاهتمام الشخصى وقوة دفعه يرجع إلى فقدان الصلة بين الشعب وأولى الأمر طوال حقبة طويلة من تاريخه . »

وهذه الصورة عن المحيط المحلى فى العهد الرجعى ، تقودنا إلى سؤال هام هو كيف تتم عملية تقويم السلوك فى هذه المجتمعات المحلية لتؤدى دورها بنجاح محققة الأهداف الاشتراكية ؟

إن النهوض بالمجتمع المحلى ليساير تنظيم الاتحاد الاشتراكى

العربى ، يتناول أكثر ما يتناول الاتجاهات ، ومستوى الروح المعنوية ، وخلق الجو الاشتراكى ، والعيش حياة أفضل وتحقيق رغبات الناس فى تحسين الأشياء واكتساب الثقة فى قدرة الفرد وإنسانيته وتبادل الاحترام بين الناس وقيام أهداف مشتركة لخير الجميع .

وقد يتناول التقويم ، التقدم فى الإنتاج أو الزيادة فى مساحة الأرض التى ستزرع بفضل مشروع السد العالى ، أو تحسين سلالات الدواجن أو الحيوانات ، أو الاستفادة من وسائل الإعلام عن القومية العربية أو مكافحة الأمية أو الإرشاد الصحى أو الزراعى أو التقدم الاقتصادى واستغلال العلوم الحديثة لرفاهية البشر .

إن عملية تقويم السلوك فى هذه المجتمعات تتم غالباً عن طريق إدخال أفكار ومبادئ جديدة نستقيها من نصوص الميثاق ومبادئ الاتحاد الاشتراكى العربى ولكن يجب أن نشير إلى أن النجاح فى إدخال فكرة جديدة لا يكفى لتحقيقه تقديم خدمة فنية للأفراد مثل النصح والإرشاد الفنى لتوسيع الفلاحين لنوافذ منازلهم أو لدق طلمبة فى فناء الدار أو بجواره . . . إلخ ؛ إذ قد تقف فى طريق تقبل هذه الأفكار الجديدة وتنفيذها اعتبارات معينة كالاعتقاد السائد بأن توسيع نوافذ القرويين يتعارض مع تقاليدهم أو قد يؤدى دق الطلمبة فى المنزل إلى حرمان القرويات من الاجتماع معاً أمام الطلمبة العمومية للدردشة وهى حاجة اجتماعية عامة .

من أجل كل هذه الاعتبارات وللنجاح فى تطوير جماعات هذا المجتمع المحلى والنهوض به ليساهم فى الدفع الثورى تعين على قائد أى جماعة فى هذا المجتمع أن يبحث ويستقصى عن الأفراد الأكثر استعداداً لتقبل الأفكار الجديدة وعن طريق التفاعل معهم يخلق المجال الطيب لمناقشة الأفكار الجديدة وتكوين الآراء والوصول إلى قرارات مستعيناً فى تحقيق ذلك بصداقاته لهم وبالاهتمام بالغرض المشترك ، كل هذه عوامل تيسر المناقشة ، وتوصل إلى قرارات صائبة تتمشى مع النظام الاشتراكى .

وطالما أن الجماعة التى يمارس فيها القائد القيادة بهذا الوصف تكون قد تقبلت الأفكار الجديدة بروح وولاء ورضا — كان هذا مدعاة للجماعات الأخرى لتأييد نفس الأفكار وزيادة احتمال تقبل المجتمع ككل بهذه الفكرة .

والواقع أن الأفراد يكونون أكثر استعداداً لتقبل الأفكار الجديدة وتنفيذها إذا تقبلتها جماعتهم ، ذلك الفرد يقتنع بالفكرة ولكنه قد يتردد فى تنفيذها إذا لم يستشعر تأييد الجماعة لها . لهذا السبب يجب أن يضع قائد الجماعة فى المجتمع المحلى ، هذه الاعتبارات جميعاً موضع الأهمية ليتأكد من النجاح فى تطوير السلوك وتقويم المجتمعات المحلية .

ثالثاً : الاتجاه نحو العمل الجماعى :

إن الاتجاه نحو العمل الجماعى هو الأساس الأول للقيادة الجماعية ، وهو يحتاج كثيراً إلى القائد المحنك الذى يملك قدراً كبيراً من حسن الأخلاق ، واللباقة ، والمعرفة بسلوك

واتجاهات الجماعة التى يعمل معها .

وقد يقتضى الأمر احداث بعض التغيير فى سلوك الأفراد وفى الأنماط القيادية القائمة عن طريق تشجيع القائد للآخرين بمختلف الوسائل على المشاركة فى العمل الجماعى . وعلى تعريفهم بالمشاكل المشتركة للجماعة وأشعارهم بأن توسيع نطاق الاهتمام والمشاركة فى العمل الجماعى هو اشباع لحاجياتهم ولكن من الخطر أن يربط القائد نفسه بقائد معين ليحصل عن طريقه على تعاون الناس لأنه بذلك يجمد قيادته لجماعته ويحد من نمو المجتمع وخلق القيادات الجديدة ، كما أنه يجب ألا يطمع فى مساهمة الجميع معه فى بادئ الأمر لأنه سوف يجد حتماً الكثيرين من السلبيين . وهو يحسن صنعاً إذا أراد أن يتجه بالجماعة نحو العمل الجماعى أن يبدأ أول الأمر بنواة من الأفراد المتحمسين وهؤلاء يعملون بدورهم على اجتذاب غيرهم وضمهم ؛ لأن كسب ثقتهم حدثت عن طريق الإقناع وليست وليدة الخوف . ويزداد الاحتمال فى نجاحهم بازدياد الثقة فى الأفكار واضطراد نجاح القائد فى عرضها ومناقشتها . ولكن من المهم أن يحذر القائد من أن تحد هذه النواة الأولى من توسع التعاون الجماعى كما فى حالة ما إذا اعتمد عليها كلية الآخرين فى الجماعة .

الجماعة من الأمور الهامة التى تساعد
الجماعى فقد يحس الفرد بمشاكل
م بالمسئولية نحو حلها .

فقد يكتشف القائد أن الأعضاء لا يتجهون نحو العمل الجماعى ويشاركون فى الجهود الجماعية لأنهم يتوقعون عدم التعاون من الآخرين لأن الآخرين فى نظرهم لا تهمهم هذه المشاكل .

من أجل هذه الظواهر جميعها والتى تعتبر عوائق تعوق سير الأفراد نحو العمل الجماعى تعين على القائد الاهتمام بدراسة العوامل التى ترتبط بإدراك الفرد للحاجات المشتركة . فالفرد يسهل عليه إدراك مشكلات الجماعة إذا ارتبطت بمشكلاته الشخصية من قريب أو بعيد . ويتوقف علاج هذه الظواهر على مقدار وسائل الاتصال والتفاعل الجمعى بين القائد والأفراد وبين هؤلاء وبعضهم البعض لإزالة هذه العوائق وتحقيق الانسجام بين سلوك الأفراد ليتجهوا جميعاً وبروح معنوية عالية نحو العمل الجماعى والوصول إلى الأهداف المشتركة .

وقد أوضح الميثاق نظرته نحو العمل الجماعى من زاوية وجوبه وإيجابيته فقال :

« إنه من الأمور اللازمة تشجيع كل المسئولين عن العمل الوطنى أن يكتبوا أفكارهم لتكون أمام المسئولين عن التنفيذ، كذلك من الضرورى تشجيع كل القائمين بالتنفيذ أن يكتـ
ملاحظاتهم لتكون أمام المسئولين عن التوجيه . إن
لا يمكن أن يترك للصدفة أو الارتجال (الباب
وفضلا عن أثر الروح المعنوية ،
العمل الجماعى ، فهناك مسألة ها
العلاقة الانفعالية بين القا

كانت هذه العلاقات تتسم بالحب ولا تنبنى على الخوف ، حققت للجماعة هدفها بسيرها فى الاتجاه الجماعى ، وهذا هو معنى القيادة فى أنقى معانيها .

وقد أشار القانون الأساسى للاتحاد الاشتراكى العربى إلى هذه العلاقات فقال :

« وضماناً لأن يؤدى هذا التنظيم الشعبى إلى تحقيق أهدافه فإن العلاقات سواء بين الأعضاء وبعضهم أو بينهم وبين تنظيماتهم تتطلب مجموعة من القيم والمبادىء ليسير الاتحاد الاشتراكى العربى بقوة إيجابية نحو أهدافه الثورية ، وأهم هذه المبادئ ما يلى :

— احترام الأقلية لإرادة الأغلبية حتى لا يكون هناك أى مجال لقيام ديكتاتورية فى منظمات الاتحاد .

— كسب ثقة الشعب عن طريق الإقناع . وهذه الثقة هى السبيل إلى طاعة الجماهير لقيادتها طاعة ليست وليدة الخوف ولكنها وليدة الاقتناع . ولا تعطى للقيادات فى أى مستوى من المستويات حقوقاً مكتسبة تقيم ديكتاتوريات داخل تنظيمات الاتحاد » . ويجب ألا ننسى ونحن بصدد الحديث عن الاتجاه نحو العمل الجماعى ، التعرض لمبدأ اشتراكى أساسى هو إرساء حق النقد والنقد الذاتى . فغياب هذا المبدأ عند الاتجاه نحو العمل الجماعى لا يحقق القيادة الجماعية بل سيتجه بالجماعة إلى الإذعان للتعسف الفردى للقائد ، ويصبح الأعضاء مجرد أتباع ليس لهم حتى حق المشاركة فى العملية

الجماعية ، لذلك كان النقد ، والنقد الذاتى هو سبيلنا إلى الإقناع أو الاقتناع . هو ما نتعرض له فى المبحث التالى .

رابعاً : إرساء حق النقد ، وممارسة النقد الذاتى :

ان تقرير حق النقد وممارسة النقد الذاتى هو السبيل القويم لأداء العملية الجماعية على الوجه الأكمل . فالنقد البناء بنوعيه هو كشف للأخطاء بقصد إصلاحها وتهذيب للنفوس وتقويم لسلوكها وتصرفاتها .

ومبدأ النقد والنقد الذاتى من المبادئ الرئيسية والدعامات الأساسية التى يقوم عليها الميثاق والاتحاد الاشتراكى العربى .

فالواجب الأصيل للفرد الاشتراكى والذى يجب أن يلتزم به التزاماً . ويتخذه هدى ونبراساً هو أن يمارس النقد والنقد الذاتى . ويعمل على تصحيح أخطائه بروح طيبة ؛ فالنقد الذاتى هو أمر نابع من تراثنا الإسلامى المجيد عن نظام الحكم فى الإسلام ونورد هنا تلك المحادثة المشهورة التى وقعت بين الخليفة عمر بن الخطاب (رضى الله عنه) وبين أحد الأعراب فقد توضح مفهوم مبدأ النقد فى المذهب الاشتراكى الإسلامى .

« قال سيدنا عمر بن الخطاب عند ما ولى الخلافة على أمر المسلمين . وليت بأمركم ولست بخيركم فإن أحسنت فأعينونى وإن أسأت فقومونى » .

فقال له الأعرابى — « والله لو رأينا فيك اعوجاجاً لقومناه ولو بحد السيف يا عمر . » فما كان من سيدنا عمر إلا أن قال : « الحمد لله الذى جعل فى أمة محمد من يقوم عمر بالسيف إذا أخطأ » .

هذا هو المفهوم الصحيح من تراثنا عن النقد والنقد الذاتى .
لهذا أصبح الأمر يستلزم أن نترسم هذا الاتجاه وتحقيق ذلك يتطلب منا كثيراً من الصبر والمثابرة للعمل على اقتلاع عاداتنا السيئة وتخطيط أفعالنا وفقاً لأسس الدين ومبادئ الأخلاق الكريمة.

وتطبيق هذا المبدأ الجليل يحتم علينا أن نعيش فى واقعنا وأن نحيا داخل إطار الاتحاد الاشتراكى لذلك كان علينا كقادة أن يتعمق كل منا فى معرفة ذاته ليصلح من أمر نفسه ويقوم اعوجاجها أولا — لأن القائد مطالب بأن يعمل على تقويم سلوك مرؤوسيه لخلق الجو الاشتراكى .

والواقع أن جوهر هذا التغير يتعلق أساساً بالعودة إلى الطريق الطبيعى للتطور لذلك يجب على من يتصدى لتعليم الآخرين حسن السلوك أن يبدأ بنفسه أولا فينقد أفعالها ويقيس تصرفاتها بمقياس العدل والنزاهة ويظل ينقد نفسه دائماً نقداً ذاتياً حتى يصل بالصبر والمثابرة إلى سلوك الطريق السوى وبالإضافة إلى ذلك — فإنه يجب على القائد أن يقوم بالنقد البناء أعضاء الجماعة وذلك بإعادة معنى الإنسانية إلى مرؤوسيه ممثلة فى إرسائه للنقد على أسس قويمة من الأخلاق ، وبمعاملتهم معاملة قائمة على الشرف والكرامة . معاملة تتضمن لفت نظرهم إلى حقائق العلم والجانب الروحى على السواء ، إلى جانب تعليمهم مبادئ السلوك القائم على العقل بقواعده وأساليبه الفنية والقلب الذى تنبع منه العاطفة الطيبة والسمو نحو المثل العليا .

ولا نقول ان المهمة يسيرة فالقائد فى حاجة إلى الصبر

والمثابرة لتحمل مسئوليات القيادة وهو حين يقوم بتحسين سلوك الجماعة لا شك أنه سيواجه فى سبيل تأدية رسالته كثيراً من درجات العجز عن أتباع السلوك السوى القائم على العقل والقلب فى آن واحد . كما سيواجه بعض الصعاب فى محاولاته اقتلاع هذه العادات السيئة من جذورها ليحل محلها مبادئ الاتحاد الاشتراكى وفقاً للخطة التى رسمها لنا الميثاق الوطنى لتكون سبيلا صحيحاً يهدينا وطريقاً مثالياً كاملا للعيش والحياة .

ولقد صورت مبادئ الميثاق الوطنى مبدأ النقد وممارسة النقد الذاتى فى صورة رائعة حية توضح كيفية تطبيق هذا المبدأ الاشتراكى باعتباره أساساً منيعاً من أسس القيادة الجماعية الحقة . . . ونعرض ما ذكره الميثاق عن النقد باعتباره أساساً للديموقراطية فقد قررت مبادئ الميثاق الوطنى :

« إن النقد والنقد الذاتى من أهم الضمانات للحرية ولقد كان أخطر ما يعرقل حرية النقد والنقد الذاتى فى المنظمات السياسية هو تسلل العناصر الرجعية إليها كذلك فلقد كانت سيطرة الرجعية على الصحافة بحكم سيطرتها على المصالح الاقتصادية تسلب حرية الرأى أعظم أدواتها .

إن استبعاد الرجعية يسقط ديكتاتورية الطبقة الواحدة ويفتح الطريق أمام ديموقراطية جميع قوى الشعب الوطنية .

إنه يعطى أوثق الضمانات لحرية الاجتماع وحرية المنافسة » .

الباب الخامس ــ الديموقراطية السليمة .

وفى موضع آخر ، قررت نصوص الميثاق أن ممارسة النقد

والنقد الذاتى ، فيه انجاح وتحقيق للعمل الثورى ، والوطنى — فقررت :

« إن ممارسة النقد والنقد الذاتى يمنح العمل الوطنى دائماً فرصة تصحيح أوضاعه وملاءمتها مع الأهداف الكبيرة للعمل .

إن أى محاولة لإخفاء الحقيقة أو تجاهلها يدفع ثمنها فى النهاية نضال الشعب وجهده للوصول إلى التقدم .

وإذا سمحت القيادات الشعبية بأن يحدث ذلك فإنها لا تكون مقصرة فى حق الشعب الذى صدرها للقيادة فقط وإنما هى فى نفس الوقت قد عزلت نفسها عن جماهيرها وفقدت اتصالها بها وسلمت بعدم قدرتها على حل مشاكلها وبالتالى يصبح ولا مفر أمامها من أن تتنحى أو يسقطها الشعب ويسحب منها ما سلمه إليها من مسئولية القيادة .

إن حرية النقد البناء والنقد الذاتى الشجاع ضمانات ضرورية لسلامة البناء الوطنى لكن ضرورتها أوجب فى فترات التغيير المتلاحق خلال العمل الثورى .

إن ممارسة الحرية على هذا النحو ليست لازمة فقط لحماية العمل الوطنى ولكنها لازمة لتوسيع قاعدته وتوفير الضمان للذين يتصدرون له فممارسة الحرية على هذا النحو سوف تكون الطريق الفعال لتجنيد عناصر كثيرة قد تتردد قبل المشاركة فى العمل الوطنى والحرية هى الوسيلة الوحيدة للقضاء على سلبيلتها وتجنيدها اختياريا لأهداف النضال .

كذلك فإن ممارسة الحرية تخلق القيادات المتجددة للعمل

الثورى وتوسع هذه القيادات وتدفعها دائماً إلى الأمام وتخلق قيادة من التفكير الجماعى القادر على صد نزعات التحكم الفردى ومن ثم فهى توفر للعمل الوطنى ضمانات بعيدة المدى . »

(الميثاق — الباب الثامن — مع التطبيق الاشتراكى ومشاكله) .

الباب الرابع

كيف نطبق القيادة الجماعية

الفصل الأول

الاجتماعات النقاشية

تعرضنا فى الفصول السابقة من هذا الكتاب إلى تحليل نظرية القيادة الجماعية ، من حيث موضوع القيادة ، والقائد وما تستلزمه عملية القيادة من مهارة شخصية وعامة كصفات أساسية للنجاح فى القيادة وتبع ذلك بيان الأسس والمقومات التى تقوم عليها عملية « القيادة الجماعية » .

وها نحن نتعرض فى هذا الباب الرابع لبيان كيفية تنفيذ عملية القيادة الجماعية عن طريق مبدأ جماعية القيادة وكيف يمكن تطبيق القيادة الجماعية بالروح والنصوص التى جاء بها الميثاق الوطنى العظيم .

لذلك كان من الهام أن نعرف الطريق السليم الذى يجب أن تسلكه مختلف القيادات لتحقق جماعية القيادة . هذا الطريق هو « الاجتماعات النقاشية » .

فمما لا شك فيه أن الاجتماعات النقاشية هى أنجح طريقة يمكن استخدامها لتحقيق مبدأ جماعية القيادة . فالاجتماع النقاشى هو بحث المشكلة أو الموضوع على مائدة الاجتماع . والحقيقة أن فن إدارة وقيادة المناقشات يوصلنا إلى معرفة الكثير

عن أعضاء المجموعة ورأيهم فى الموضوع أو المشكلة . بالإضافة إلى أنه يساعدنا بالتبعية على إمكان تخطيط وسائل العمل معهم للوصول إلى الهدف المشترك وذلك بتغيير مجرى أفعالهم ومساعدتهم على الإسهام بنصيب وافر مع الجماعة والقائد لتحقيق أهداف اجتماعها ، والحصول من هؤلاء الأعضاء على مساهمة أكثر فاعلية .

والاجتماعات النقاشية تتميز عن الاجتماعات القياسية (الإملائية) بأنها تتحاشى أخطاءها وذلك بإسناد سلطة التوجيه إلى قائد المجموعة الذى يوجه الأفراد إلى التفكير لوضع آرائهم فى قالب قرارات عملية حسب خطة عمل مدروسة .

وهى تتميز عليها أيضاً بأنها تهدف إلى الاتفاق النهائى لأفراد المجموعة ، وذلك بتشجيع الغالبية على شرح وجهات نظرها بحرية تامة . فمهمة القائد هو قيادة هذه المجتمعات على أسس ديموقراطية حتى يمكن غرس الشعور بالمسئولية والمساهمة فى اتخاذ القرارات من جميع الأعضاء وذلك لتحقيق تطوير المجموعات إلى خلايا حية تكون المجتمع الاشتراكى العربى .

ومن المعروف أن طريقة الحوار أو الاجتماعات النقاشية قد عرفت منذ عدة قرون ، فقد ذكر الباحثون أن سقراط أحد حكماء الإغريق قد استخدمها كأحد وسائله فى فنون التدريب والتعليم الجماعى ذلك أن قيادة الاجتماعات هى طريقة المساهمة والتفكير الجماعى لمجموعة عند مناقشة الموضوعات المشتركة فطالما أن المشكلة تعنى أكثر من فرد واحد فمن وجه الصواب والمنطق وجوب مناقشتها عن طريق الجماعة كلما

أمكن ذلك بواسطة الأفراد المعينين. ومن الطبيعى ألا يتوافر لدى هؤلاء الرغبة والاهتمام فقط بل يجب أن يتصفوا أيضاً بالخبرة والمقدرة للمساهمة الفعالة فى حل المشكلة .

ومع ذلك فسيبقى دائماً قائد المجموعة مسئول عن اتخاذ القرار وعرضه على الأفراد المعنيين لمناقشته قبل إملائه عليهم وهذا سيؤكد سهولة قبوله فضلا عن أن عرض المشكلة على المجموعة سيتيح الفرصة للأعضاء بتقديم بعض الآراء الجديدة والتى ستمكن من له حق اتخاذ القرار من تقبله وتحسينه ليخرج قراراً فيه رغبة الأعضاء ورأى القائد، والملاحظ أن معظم القرارات التى تتخذ بدون تحضير أو تمهيد أو مناقشة غالباً ما يساء فهمها فكل فرد يراها من وجهة نظره فقط دون التفاعل برأى المجموعة والنتيجة أن مثل هذه القرارات تنتهى إلى عدم الموافقة عليها وتعتبر غير ذات فائدة فضلا عن أنها تكون قد فشلت فى أن تحقق أغراضها .

ونجاح أى اجتماع نقاشى يعتمد بصفة أساسية على درجة تحضير الموضوع أى على إعداد الخطة للمناقشة التى يجب أن تشتمل على ملخص للموضوع أو المشكلة وعلى الآراء والأسباب والأسئلة والنتائج ومعرفة أثر هذا القرار بالنسبة للأفراد والمجموعة والصالح العام . بهذا يمكن قيادة الجماعات النقاشية وذلك بدفع وتشجيع الأعضاء لاتباع خطة منطقية للمناقشة وتطويرها كلما أمكن ذلك .

فوائد الاجتماع النقاشى :

يمكن القول بأن كل اجتماع نقاشى له أثران أحدهما مباشر والآخر غير مباشر ، فالأثر المباشر يعبر عن الوصول إلى حل المشاكل بواسطة أعضاء المجموعة أما الآثار الغير مباشرة فهى كثيرة ولكن أهمها هو تبادل الخبرة والآراء بين الأعضاء؛ أى أنهم يتعلمون من بعضهم البعض وعلى هذا الاعتبار فالاجتماعات النقاشية تمثل وسط تعليمى يساعد على غرس المبادئ الاشتراكية وخلق الجو الاشتراكى . وجملة القول فالاجتماعات النقاشية هى فن اكتساب القيادة الحكيمة .

أنواع الاجتماعات النقاشية :

تنقسم الاجتماعات النقاشية من حيث الغرض إلى الأقسام الآتية :

١ ــ الاجتماعات الاستعلامية .
٢ ــ اجتماعات حل المشاكل .
٣ ــ الاجتماعات التدريبية .
٤ ــ اجتماعات استثارة الأفكار .

وسنوالى توضيح ماهية كل اجتماع من هذه الاجتماعات وخصائصه .

أولا : الاجتماعات الاستعلامية :

يمكن القول بأن الاجتماعات الاستعلامية تنعقد لتبادل الخبرة والمعلومات حول موضوع معين فالغرض الأساسى لهذه

الاجتماعات هو جمع المعلومات وزيادة الخبرات وتقريب وجهات النظر وزيادة التعاون فى العمل ، لذلك يجب أن يتذكر المجتمعون دائماً أن الهدف من الاجتماع هو تبادل الرأى وجمع البيانات فقط لا الخروج بنتيجة أو قرار . ومثال ذلك الاجتماع الذى يتم بقصد التعرف على مشاكل المحيط المحلى الذى تعيش فيه الجماعة ومحاولة الارتفاع بمستواه بمد الشبكات الكهربائية أو تحقيق الخدمات الاجتماعية كالمستشفيات والتليفون والمدارس وكل ما يؤدى إلى إشباع حاجات أفراد هذا المحيط . بخصوص هذا النوع من الاجتماعات يجب على قائد المجموعة أن يرتب سير المناقشة بما يحقق الاستفادة من معلومات وخبرة جميع الأعضاء فيمكنه أن يقسم الموضوع بحيث يناقش عدد معين من الأفراد هذا الموضوع من زاوية تخصصه أو موقعه الجغرافى أو الجهة التى يمثلها .

ويمكن أيضاً أن يلجأ القائد إلى تقسيم الموضوع إلى عناصر مثل مقدمة يليها نبذة تاريخية عن الموضوع أو المشكلة ثم الأسس التى يقوم عليها ومنافع ومضار الأخذ باتجاه معين نحو هذا الموضوع أو المشكلة . . . إلخ ، وهذه الطريقة تساعد فى الحصول على أكبر عدد من الآراء مما يساعد التقسيم الأول على توسيع المناقشة وتبادل الآراء .

ويجب على القائد أن يكون ملمًّا بعض الشىء بمستوى المجموعة التى يقودها بحيث يستطيع أن يدرك مدى مساهمتهم فى مناقشة الموضوع ولكن لا يطلب منه بالضرورة أن يكون على

علم تام بدرجة معلوماتهم ولكن يكفى أن يكون عارفاً لناحية خبراتهم كذلك عليه أن يدير الحديث من شخص إلى آخر فهو لا يملى معلوماته ولكنه يلخص دائماً مايراه — من مناقشات ليعيد للمجموعة ما جمعه منها من معلومات فى شكل منسق مركز .

ويجب عليه أيضاً ألا يسفه الآراء أو يظهر معارضته لها علناً أو حتى يجادل فى صحتها ولكن يمكنه أن يطلب إثباتاً لها دون أى تشكيك لصاحبها .

أما بالنسبة للمجموعة فعليها أن تستعد مقدماً للمناقشة بأن يجمع كل عضو فيها معلوماته وخبرته فى موضوع المناقشة المعروف له قبل حضوره الاجتماع ويستحسن أن يعد معلوماته بشكل مرتب وإذا كان لديه أرقام أو إحصاءات فيستحسن أن تكون مكتوبة حتى لا يعطل وقت المجموعة فى تذكرها أو البحث عنها — كذلك على الأعضاء أن يشتركوا فى الاجتماع راغبين فى الاستزادة من خبرة الآخرين ومتشوقين لبحث الموضوع بروح التعاون والمشاركة.

ثانياً : اجتماعات حل المشاكل :

تتحقق اجتماعات حل المشاكل بعقدها بناء على طلب إحدى القيادات سواء كان مديراً أو مشرفاً وذلك كلما ظهرت الحاجة إلى الوصول إلى قرار أو إجراء بصدد أى مشكلة ما . ويمكن القول بأن اجتماعات حل المشاكل هو الحصول كلما أمكن على درجة قصوى من المساهمة والموافقة وذلك بعرض المشكلة قبل اتخاذ قرار فيها وحسب خطة تفكير معدة مقدماً إلى المرؤوسين مع إتاحة الفرصة لمناقشة الخطة نفسها من جانب

الأعضاء بكل حرية ويقوم قائد المناقشة بتشجيع المرؤوسين لمناقشة جميع الحلول أو القرارات الممكنة مع التوجيه والتفاعل مع الرأى المقدم بواسطة القائد .

ويمكن استخدام اجتماعات حل المشاكل فى الأجواء الآتية :

(ا) تحسين طرق العمل .

(ب) الوقوف على الآراء والمشاعر .

(حـ) التعريف بالسياسة العامة للمحيط الذى تعيش فيه المجموعة .

(د) وضع اللوائح والقواعد .

(هـ) علاج المشاكل وحلها .

ثالثاً : الاجتماعات التدريبية :

الاجتماعات التدريبية (التعليمية) تعنى أن الغرض الأساسى من الاجتماع هو العناية بالأفراد المشتركين بتدريبهم على مناقشة الموضوعات ذات الأهمية المشتركة مثل المعلومات الفنية مسائل الإنتاج ، المسئوليات والاختصاصات . . . إلخ .

والواقع أن مجرد اجتماع المجموعة تحت قيادة رئيس لغرض مناقشة مثل هذه الموضوعات سوف تمكن الأعضاء من تحسين وتنمية خبرتهم ومعرفتهم .

وتظهر صالحية اجتماعات التدريب بشكل واضح من مناقشة المشاكل التى تتعلق بالعلاقات الإنسانية والقيادة حيث تعبأ خبرات الأفراد المساهمين لاستفادة كل من يهمهم الأمر . ولكن يجب ألا يفهم من هذا أن الاجتماعات التدريبية مقصورة

فقط على العلاقات الإنسانية فى برامج الإشراف فيمكن دائماً استخدامها لتحسين وتنمية المعارف الفنية للأفراد ويمكن لهذه الاجتماعات إثبات فائدتها فى سرعة توصيل التعليمات وتبادل الخبرة.

والاجتماعات التدريبية تساعد على زوال سوء الفهم وسوء التفسير والقضاء على الإشاعات وهى تفضل التعليمات المكتوبة التى تتضمن كثيراً من العيوب منها الأفراد الأميون أو الأفراد غير الميالين للقراءة فضلا عن أنها عامة وغير شخصية ولا تتيح الفرصة للأفراد لمناقشتها وهى لن تحقق الفائدة المطلوبة منها إلا عن طريق الاتصال والتفاعل المزدوج أى عن طريق الاجتماعات النقاشية .

ولذلك فالاجتماعات التدريبية لها أغراض كثيرة منها :

١ ــ التدريب على برامج الإشراف .
٢ ــ إصدار التعليمات .
٣ ــ تبادل الخبرة .
٤ ــ العلاقات الإنسانية .
٥ ــ القيادة .
٦ ــ الاختصاصات والسلطات .

رابعاً : اجتماعات استثارة الأفكار :

وهى نوع من الاجتماعات الشيقة النافعة والتى أصبح لها استعمال واسع فى الصناعة وفى إدارة الأعمال . وفيها يعرض قائد المناقشة موضوعاً للمناقشة بغرض الوصول إلى تحسينه وعلى المجموعة أن تخرج بالأفكار متوالية وسريعة فتكمل بعضها

البعض لينتج عنها الصورة النهائية للفكرة الجديدة مثل هذه الاجتماعات اجتماع فى مصنع سيارات يبحث وسائل تحسين السيارات من الداخل فيتلقى قائد المناقشة الأفكار التى تعن للمجموعة ويأخذ كل منها فى الاعتبار حتى التى تبدو لأول وهلة سخيفة أو تافهة أو بعيدة عن الموضوع لأنها قد تنفع فى استثارة فكرة أخرى وبهذا لا يكون الهدف من الاجتماع حل مشكلة أو تدريب على طرق المناقشة ولا جمع حقائق ولكن المجموعة بتوجيه القائد جمعت أفكار ورتبتها لإمكان الاستفادة منها ككل أو بعض أجزاء منها ، وقد يحتمل أن ترفض رفضاً باتاً كما إذا خالف التحسين المنشود أذواق المستهلكين أو إذا لم يجد صدى فى نفوسهم .

طريقة الاجتماعات النقاشية :

إن طريقة عقد الاجتماع النقاشى وكيفية تنفيذه على الوجه الصحيح فريدة فى نوعها . فالاجتماع النقاشى لا يدار على طريقة المحاضرات أو الدروس لعدة أسباب منها : أنه فى طريقة المحاضرات يوجد دائماً شخص واحد لديه السلطة فى توضيح الموقف أو الموضوع وعلى بقية الأعضاء الإصغاء أو توجيه الأسئلة أو الاستفسارات التى يقوم المحاضر بالرد عليها .

كذلك فى حالة الفصول الدراسية فالمدرس يقوم بطرح الأسئلة متوقعاً الإجابة الصحيحة أو مصححاً لها إذا كانت الإجابة خطأ .

أما الاجتماع النقاشى كما أوضحنا فهو يتلافى هذه الطرق

المشار إليها ـ ذلك أن هدف الاجتماع النقاشى هو تبلور وجهات النظر والآراء والاستنتاجات تلقائياً بواسطة المجموعة . والملاحظ هنا أن القائد لا يتوقع حصول المجموعة على القرارات مقدماً، ولكن يحدث ذلك نتيجة اشتراكه مع الجماعة؛ أى نتيجة للنقاش الجماعى فمهمة قائد المجموعة فى الاجتماع النقاشى لا تقف عند حد قيادته للجماعة بل تتعداها إلى حد قيامه بتوجيه المجموعة ؛ وذلك بطرح الأسئلة والبحث على التفكير وبلورة وتطوير الحقائق فى شكل منسق مركز نحو الاستنتاجات الصائبة ، تمهيداً لاتخاذ القرارات وبذلك تنمو هذه الاجتماعات النقاشية فى أفراد المجموعة طريقة التعامل الصحيح مع الأفراد الآخرين وللمجتمع فضلا عن أنها تهدف إلى إتاحة الفرصة لأعضاء المجموعة للتفكير فى الموضوع أو المشكلة بكافة تفصيلاتها وتقرير وجهات نظرهم للأعضاء الآخرين من المجموعة والدفاع عنها مما يحقق يشباع حاجة المجموعة فى التفاعل والاتصال مما سيعطى الفرصة لأن يكون القرار الصادر عن هذه العملية هو أقرب القرارات الممكن اتخاذها فى هذا الموضوع إلى الصواب .

والملاحظ أن الطريقة النقاشية تعتمد أولا على تخطيط موضوع المناقشة بكل عناية وإتائه حقه من المناقشة بقصد تغطية كل الموضوع ، لذلك كان من المهم تحضير الاجتماع باعتباره أحد مسئوليات قائد المناقشة . ومعنى تحضير الاجتماع هو التأكد من إعداد مكان الاجتماع والتأكد من حضور جميع

الأفراد ثم التأكد من تخطيط موضوع الاجتماع نفسه .

ويتصل بمسئولية القائد فى تحضير الاجتماع مسئولية هامة أخرى تتلخص فى تهيئة الأفراد للاجتماع — بمعنى أن مسئولية القائد خلال الاجتماع هى مسئولية القائد والمضيف معاً فعليه أن يقوم بتعريف الأفراد بعضهم ببعض إذا لم يكونوا قد تعارفوا من قبل وتهيئة الأفراد وراحتهم فى الجلوس مثلا وشرح مهمة الجماعة فى مناقشة الموضوع أى بيان الهدف أو الغرض من الاجتماع على التفصيل الذى أوردناه عند الكلام على أنواع الاجتماعات النقاشية وعليه أيضاً أن يدعو الأعضاء بلباقة للتعاون معه فى إطاعة بعض القواعد الخاصة الضرورية لتجنب الفوضى والشوشرة مثل التكلم فقط عند ما يسمح لهم من قائد المناقشة بذلك .

أما المسئولية التى تلى هذه المسئوليات فى نطاق الاجتماع النقاشى فهى مسئولية القائد فى قيادة الاجتماع ، وقد تبين أن أفضل الطرق لنجاح المناقشة هو أن يعطى القائد فكرة عامة للأعضاء عن موضوع المناقشة موضحاً لماذا اختير هذا الموضوع بالذات للمناقشة ، فمن هذه المقدمة يستطيع القائد إثارة الاهتمام بمناقشة الموضوع ومباشرة المناقشة نحو هدفها المرسوم على أن يتم هذا التوجيه نحو الهدف بحيث لا يشعر هو نفسه الأعضاء بأنه أكثر منهم خبرة أو فهماً وحتى لا يشعر أعضاء الجماعة بأن القائد يتعالى عليهم — وبهذا فقط يمكنه تفادى هدم الروح المعنوية اللازمة لقيادة المناقشة — كما يجب عليه أيضاً أن يتأكد من اشتراك جميع أعضاء المجموعة فى المناقشة بإعطاء كل منهم

الفرصة للمناقشة فى نطاق القدر الزمنى المناسب خصوصاً أولئك الأفراد الذين يحتاجون إلى تشجيعهم للمساهمة فى المناقشة بسبب أنهم أكثر خجلا من الآخرين .

ويمكن تلخيص طريقة قيادة الاجتماع فى العناصر الآتية :

١ ــ مقدمة مختصرة عن موضوع المناقشة .

٢ ــ خطة مناقشة منطقية للموضوع توصل للهدف .

٣ ــ التفاعل والاتصال وتطوير النقاش باستخدام كافة الأسئلة الموضحة للموضوع .

٤ ــ بلورة نتائج النقاش فى حينها واستخلاصها من المجموعة وتسجيلها أولا بأول على الأوراق أو السبورة مثلا .

٥ ــ الوصول إلى القرارات .

٦ ــ الطريقة السليمة للتطبيق العملى لهذه القرارات .

وأخيراً يجب أن تنال وجهات نظر جميع أفراد المجموعة القدر الكافى من الاعتبار والعناية والاهتمام لذلك يجب على القائد التحلى بسعة الصدر وبعد الأفق وروح المرح مع الحزم فضلا عن اللباقة والتذرع بالصبر والمرونة خصوصاً إذا ما خرجت المجموعة برأى لا يوافقه .

وفى هذا المجال يحسن أن نتعرض لبعض نقاط هامة كعدد الاجتماعات أو توقيتها ووقت البدء فى الاجتماع وإنهائه .

ففيما يختص بعدد الاجتماعات النقاشية اللازمة لبحث موضوع ما نلاحظ أن هناك عوامل عديدة تشترك فى تحديد عدد الاجتماعات اللازمة لتغطية أى موضوع أو برنامج والتى

يجب أخذها فى الاعتبار ؛ ذلك أن عدد الاجتماعات يعتمد بل يتحدد بخبرة أفراد المجموعة ومعلوماتهم الحالية وكذلك بأهمية الموضوع محل المناقشة .

ومن المرغوب فيه زيادة الاجتماعات بالنسبة لطبقات الإشراف الصغرى فى حين يستحسن الحد منها بالنسبة للطبقات العليا وذلك تمشياً مع روح الميثاق ونصوصه والتى تشجع بل تطلب خلق قيادات جديدة تبدأ من القاعدة الشعبية .

أما عن توقيت الاجتماع فمن المفيد تحديد موعد الاجتماع حتى لا يسبب الجهل به عناء لأفراد المجموعة كما فى حالة قدوم الأفراد من الجهات النائية لحضور الاجتماع ، لذلك كانت هذه المسألة نسبية وتخضع للظروف الخاصة للجماعة أو المؤسسة ، أما عن مدة الاجتماع فيجب أن يراعى فيها تغطية الموضوع بأكمله وبإيفائه حقه من المناقشة وعلى قائد المناقشة أن يخطط مناقشته بحيث تتمشى مع البرنامج الزمنى للموضوع محل المناقشة وعليه أن يعلن للمجموعة على وجه والتحديد وقت بدء وانقضاض الاجتماع ، كما يجب أن ينهى الاجتماع عند الوصول إلى قرارات حتى ولو أبدى بعض الأفراد رغبتهم فى الاستمرار ؛ لأن استمرار الاجتماع بعد الوصول إلى نهايته قد يخلق الضيق والتذمر خصوصاً بالنسبة لبعض الأفراد الذين لديهم بعض المهام الأخرى لإنجازها .

ولكن قد يثور سؤال مؤداه — من يجب دعوتهم للاجتماع ؟ من الطبيعى أن الاهتمام بتحقيق هدف الاجتماع النقاشى يجب أن يعطى لصغار القادة أو المشرفين القابلين للتطور وحتى

للأعضاء غير القياديين بحكم مركزهم طالما توافر لديهم الاستعداد للقيادة ، وهذا هو ما نص عليه القانون الأساسى للاتحاد الاشتراكى العربى حين قرر أنه يجب على القائد باعتباره عضواً عاملا بالاتحاد الاشتراكى العربى أن يعمل على اكتشاف العناصر القيادية فى مجتمعه المحلى وأن يعمل على ضمها إلى تنظيمه الفرعى ويساعد فى توجيهها وقيادتها .

ولكن لا يعنى هذا حذف الاجتماعات النقاشية للقيادات العليا من المشرفين ؛ لأن جميع هذه القيادات تعمل بتوجيه كل الموجودين فى خط التنظيم القيادى ونفضل أن يلاحظ القائد مقداراً معيناً من التجانس بين أفراد المجموعة خصوصاً فى مجال الخبرة الفنية .

ومما يجب إبراز أهميته بخصوص عقد هذه الاجتماعات هو مكان الاجتماع الذى يجب أن يكون بعيداً عن الضوضاء كأصوات الماكينات القريبة والآلات الكاتبة والمحادثات التليفونية وصفق الأبواب ومرور الأفراد وسط الاجتماع بالإضافة إلى الاعتناء بالإضاءة الصحيحة والتهوية ودرجة الحرارة المقبولة .

الفصل الثانى

فن إدارة المناقشة

إن فن إدارة المناقشة بنجاح يحتاج إلى كثير من الوعى والخبرة الفنية والإنسانية فإذا ما نجح القائد فى إدارة المناقشة كان قاب قوسين أو أدنى من الهدف الذى سيبلغه حتماً .

وعليه فى ذلك أن يراعى حسن إدارة المناقشة من زاوية الموضوع محل المناقشة ، كما عليه أيضاً أن يضع فى اعتباره بعض السلوك فيما يختص به هو نفسه وأيضاً بخصوص الأفراد الذين يشتركون فى المناقشات لتحقيق الهدف المشترك .

أولا : فيما يختص بموضوع المناقشة :

لكى نحقق قيادة اجتماع نقاشى بنجاح من المهم والضرورى دائماً تحضير الخطوات الرئيسية أو إعداد خطة للمناقشة معدة مقدماً للموضوع ويمكن أن نلخص خطوات تحضير الاجتماع (الموضوع) فيما يلى :

١ ــ يجب تخطيط الموضوع .

٢ ــ يجب تخطيط الهدف وكيفية الوصول إليه من خلال مناقشة الموضوع .

٣ ــ حتى الأعمال التى تبدو روتينية كعرض إحصاءات ومعلومات أو منشورات توضح تفاصيل الموضوع والغاية من المناقشة ــ يجب تخطيطها .

٤ ــ يجب أن يكون الهدف واضحاً فى ذهن القائد ليوفر بذلك كثيراً من الجهد والوقت لمبذولين لتوجيه المناقشة نحو الهدف .

ثانياً : فيما يختص بسلوك القائد نفسه :

يمكن القول بأن مظاهر السلوك التى يجب أن يتحلى بها القائد فى الاجتماع النقاشى كفن لإدارة المناقشة تتلخص فى النقاط الآتية :

١ ــ حاذر الظهور بمعرفة الإجابة :

يجب أن يحذر القائد إشاعة جو يفيد معرفته للهدف أو للأجوبة مقدماً فإن هذا سيؤدي إلى أن يفتر اهتمام المجموعة للمناقشة بسرعة بالغة إذا أحست بأن الغرض من الاجتماع هو مجرد إلقاء المعلومات من جانب القائد؛ لذلك يجب على قائد المناقشة أن يشرح للمجموعة أن الغرض من الاجتماع هو الوصول إلى قرارات جماعية وأن مساعدة المجموعة لازمة وضرورية للوصول للهدف ــ فعلى قائد المناقشة أن يدفع النقاش إلى التقدم ولا يجمده بإظهار معرفته للموضوع ــ إذا أراد أن يحصل على اهتمام المجموعة بالنقاش .

٢ ــ مراعاة مستوى المعلومات لأعضاء المجموعة :

إن فن إدارة المناقشة يتطلب من القائد مسايرة خبرات ومؤهلات المجموعة بمعنى ألا يذهب فى تفكيره وقيادته للمناقشة إلى أبعد من مستواهم وأهم القواعد التى يمكن اتباعها فى تحقيق هذا المبدأ هى :

(ا) ابدأ المناقشة بالشيء المعروف لتخلص منه إلى الشيء غير المألوف .

(ب) يكون بدء المناقشة سهلا فى استعمال الاصطلاحات ويتدرج شيئاً فشيئاً إلى التفصيلات المعقدة للموضوع .

(حـ) يجب أن يكون تقدم المناقشة بمعدل معقول تستطيع معه المجموعة متابعة القائد وفهم ما يقوله وهذا يعنى ألا يكون القائد سريعاً فى توجيه المناقشة لدرجة لا تمكن المجموعة من التفكير والوصول إلى نتائج .

٣ ــ القرار الجماعى هو الهدف :

يجب أن يكون رائد الاجتماع الوصول إلى القرارات عن طريق التفكير الجماعى ، لا عن طريق تفكير القائد فقط وللوصول إلى هذا القرار الجماعى يجب على قائد المناقشة اتباع القواعد الآتية :

(ا) لا تقل لأعضاء المجموعة أنه يجب عليهم عمل شيء ما بل سلهم ماذا يجب عليهم عمله .

(ب) إذا سأل أحد أعضاء المجموعة فحاذر من أن تخلق بينك وبينه مناقشة مباشرة فهذا سيجعل الأعضاء يشعرون بأنك محتكر الاجتماع ولست قائده لذلك عليك بطرح سؤال العضو ثانياً على المجموعة للمناقشة وتحقيق التفاعل والاتصال فى الاجتماع النقاشى .

(حـ) لا تجادل لأنك بهذا تشرك نفسك فى المناقشة بشكل يزيدها حدة وهذا هو الشيء المهم الواجب تحاشيه

حتى بين أفراد المجموعة أنفسهم .

(د) لا تسفه آراء الغير لأنك بذلك لا تخلق فقط روح المعارضة ولكنك توحى للمجموعة بأنك قد كونت رأياً معيناً فى الموضوع مع أن القرار يجب أن يصدر من الأعضاء .

(هـ) لا تحاصر أو تقود المناقشة على طريقة الدروس أو تسأل أسئلة مباشرة شخصية أولا تتعلق بالموضوع فأنت قائد مناقشة قبل أن تكون موجهاً .

٤ ــ حفز للمساهمة فى المناقشة :

إن من الأمور الأساسية للنجاح فى فن إدارة المناقشة خلق الحوافز لدفع أفراد المجموعة للمساهمة فى المناقشة ؛ فالواقع أن المناقشة قد تفتر فى بعض الأحيان مثلا لوجود أعضاء هادئين ساكتين بطبعهم أوممن يشعرون بالعزلة أو الشعور بالاستعلاء ، ومع ذلك فاشتراكهم ضروري ليس فقط لأنهم سيكونون أعضاء سلبيين فى المناقشة ولكن لأن واجب القائد يحتم عليه أن يزكيها ويثيرها كلما خمدت والقائد وهو يحقق هذه النقطة عليه أن يدعو إلى روح المنافسة بين الأعضاء بقوله مثلا لأحد الأعضاء : « هل يمكنا سماع رأيك ؟ » .

كما عليه أيضاً أن يؤكد وجود الصداقة بين الأعضاء فمثلا يستطيع أن يقول لعضو : « إن كل ما يمكنك المساهمة به يا سيد فلان سيقابل بالتقدير من باقى الأعضاء . فما رأيك ؟ » .

وأخيراً على القائد الواعى أن يؤكد دائماً الأمل فى الوصول إلى الهدف من وراء المناقشة فمثلا إذا ما كان موضوع المناقشة

كثير التعقيدات أو التفصيلات يستطيع قائد المناقشة أن يحفز المجموعة بالاستمرار فى الوصول إلى الهدف وذلك عن طريق الأمل كأن يقول لهم : « مما لاشك فيه أنها مشكلة صعبة ولكن دعونا ألا نفقد الأمل . لو ساهمنا جميعاً متكاتفين لتوصلنا إلى الهدف والإجابة الصحيحة — من سيتطوع ويقترح علينا وجود مخرج ؟ ما رأيكم ؟ »

٥ — عامل الناس كأفراد :

إن الأفراد يختلفون عن بعضهم البعض من حيث البيئة والهوايات والديانات والمعتقدات وسرعة الفهم والبديهة وحتى فى طريقة التفكير خصوصاً استخلاص الحقائق المنتجة من المناقشة تحقيقاً للوصول إلى الهدف ، لذلك كان القائد اللبق هو ذلك الشخص الذى لا يسمح مناقشة الموضوعات التى تتعلق بالدين أو المعتقدات أو السياسة إلا إذا كانت مناقشة الموضوع تدور فى الإطار المرسوم لسياسة الدولة والمجتمع وفى المجال الذى يحقق الاشتراكية والقومية العربية ويتفق مع مبادئ الدين الحنيف والأخلاق القويمة ؛ ذلك أن السماح بطرح الأسئلة التى تتعلق بالأديان مثلا لمناقشتها أو المفاضلة بينها أمر ربما يفسد جو المناقشة والعلاقة بين أعضاء المجموعة ، فضلا عن أنه يخلق مواقف صعبة تحتاج إلى أن يبذل فيها القائد من جهده ووقت المجموعة لمعالجتها مما يخرج الاجتماع عن الغرض المحدد له .

ويتصل بمبدأ معاملة الناس كأفراد كأساس لفن إدارة المناقشة نقطة أخرى مضمونها أن يتجنب القائد الموضوعات

المحرجة لأفراد المجموعة . والذى يحدث فى بعض الاجتماعات أن المناقشة قد تمتد لبعض الموضوعات المحرجة لبعض أفراد المجموعة أو للمؤسسة أو الأقسام التى يمثلونها كالتعرض لبعض المواقف الفكاهية أو الهزلية التى تسبب الحرج عند إعادة ذكرها — لذلك يجب على القائد فى مثل هذه المواقف أن يكون حذراً ويقظاً فلا يسمح للتعرض لهذه المواقف ، وعليه أن يبادر إلى إعادة المناقشة إلى جوها الطبيعى وطريقها المرسوم لها .

٦ — المحافظة على مواعيد الاجتماعات :

إن محافظة القائد على المواعيد المحددة لبدء الاجتماعات ونهايتها يساعده كثيراً فى إنجاح المناقشة . فيجب على القائد أن يشير دائماً بلباقة إلى أهمية المواظبة على حضور الاجتماع وأن يعالج بكياسة حالة معتادى التأخير فى حضور الاجتماعات . موضحاً أثر هذا التأخير وما يسببه من قطع حبل تفكير المجتمعين أثناء المناقشة والتشويش عليهم ، بالإضافة إلى ما قد يفوت على المتأخر بعض النقط الهامة فى المناقشة .

والطريقة المثلى التى يجب أن تتبع بشأن هذا التأخير ، هو أن يعمد القائد إلى الصمت عند دخول أى شخص تأخر فى الحضور ويستمر قائد المناقشة صامتاً حتى يجلس العضو المتأخر — ولا شك أن صمت القائد والمجموعة أثناء دخول العضو المتأخر سيضعه فى موقف محرج يعمل على تلافيه مستقبلا .

ولا يفوت قائد المناقشة فى هذا المجال بأن يكون القدوة والمثل . فى المحافظة على مواعيد حضور الاجتماعات .

٧ ــ تجنب المواقف المحرجة للقيادات الأخرى :

إن من فنون إدارة المناقشة المحافظة على العلاقات الطيبة بين مختلف القيادات ؛ فمثلا إذا قلنا بأن مجلس إدارة الشركة أو المؤسسة يمثل قيادة فى خط التنظيم فيمكن القول بالمثل بأن لجنة القيادة للمشرفين أو رؤساء الأقسام فى المؤسسة تمثل هى الأخرى قيادة وإن كانت على مستوى آخر فى خط تنظيم القيادات .

فبالنسبة لهذا المثل ــ قد يجد القائد نفسه فى وضع صعب نتيجة لرغبته الصادقة فى الوصول إلى قرارات جماعية من وراء المناقشة فى نفس الوقت يجد نفسه فيه مسئولا عن المحافظة على الروح المعنوية للمؤسسة ، وعلى صيانة العلاقات بين أقسامها المختلفة وأفرادها العديدين .

لذلك يجب عليه ألا يسمح بالتعرض للموضوعات التى تمثل المضايقات اليومية التى تحدث فى أثناء العمل اليومى ، لأنها لو تركت للمناقشة فستكون النتيجة فساد العلاقات بين الأعضاء وانقسامهم إلى معسكرات تمثل الخطأ والصواب ، فضلا عن المجادلات التى ستضخم هذه المسائل التافهة إلى مشاكل يصعب منها تعاون الأعضاء كفريق وقد يستحيل معها الوصول إلى أهداف أو قرارات . ولكن إلى جانب تحقيق ما سبق ، يجب أن يعرض القائد الموضوعات المدرجة للمناقشة ولا يحذف منها شيئاً ، حتى ولو كانت المناقشة ستؤدى إلى نقد للإدارة فى عملها ؛ لأن هذا هو الطريقة الوحيدة لوقوف الإدارة على أخطائها ،

والتنبيه لاستخدام مبدأ النقد وممارسة النقد الذاتى كما ورد مفهومه فى الميثاق والقانون الأساسى للاتحاد الاشتراكى العربى .

وإن كان من المستحسن فى مثل هذه الحالات عرض الموضوع قبل المناقشة على الإدارة قبل مناقشتها وذلك تيسيراً لها على إعداد البيانات المطلوبة والإحصائيات اللازمة لبيان حقيقة الموضوع ، ومن جانب آخر يمكن توفير كثير من الوقت والجهد عند مناقشة الموضوع فتخطيط أى موضوع يساعد الجماعة كثيراً على سهولة التفاعل والاتصال مما يساعدها فى اتخاذ القرار الصائب سريعاً .

٨ — رقابة القائد على الاجتماع النقاشى :

إن رقابة القائد على الاجتماع تعنى النظام بأوسع معانيه . وهى تمثل الضبط والربط للقائد العسكرى ليصل إلى أهدافه .

والواقع هناك مواقف كثيرة جداً لا يمكن حصرها تحدث أثناء الاجتماع النقاشى وتفسده إذا طال استمرارها وترك لها القائد الحبل على الغارب دون أن يقوم باتخاذ إجراء حاسم بصددها .

ومن هذه المواقف على سبيل المثال — لا الحصر :

— يقوم أحد أفراد المجموعة بالكلام بدون إذن ويحاول فرض قيادته ويبدأ بتوجيه الكلام للآخرين ومجادلتهم .

— السماح بالمجادلات العقيمة يؤدى إلى انقسام المجموعة إلى معسكرات متضاربة فى الرأى ، فضلا عن احتمال فتور أفراد المجموعة وثبوط همتهم أو غضبهم خصوصاً الجادين منهم فى المناقشة للوصول إلى قرار .

— وجود مناقشات جانبية بين فرد أو أكثر يشتت المجموعة ويسقط الاجتماع من ناحيته الفنية كعدم التقيد بالموضوع أو كعدم اهتمام المجموعة بالمناقشة وكعدم الموافقة على المعقول من النتائج برغم أنها منطقية وتوصل إلى قرار صائب أو كرغبة المجموعة فى فض الاجتماع قبل انقضاء وقته المحدد لنهايته .

والأمثلة على هذه المواقف كثيرة .

وبالنسبة لهذه المواقف يجب أن يعى قائد المناقشة أمرين هامين :

الأول : معالجة هذا النوع من المواقف بلباقة صادرة عن سلوك أمثل من جانبه ، ورغبة أكيدة فى إصلاح هذا السلوك غير السوى للأفراد — مساهمة منه فى خلق الجو الاشتراكى للقيادات .

الثانى : استخدام الدوافع التى تؤكد مسئولية المجموعة وبإشعارها بأنه ينتظر منها تصرفات أفضل كتذكيرهم بمسئولياتهم وبأهداف المجتمع الاشتراكى .

ثالثاً : فيما يختص بمعاملة الأفراد فى الاجتماعات :

إن النجاح فى فن إدارة المناقشة ، يتطلب بل يحتم بالضرورة معرفة القائد لكيفية تفهمه وتعامله مع الأفراد الموجودين الاجتماع . ولاشك أن فن كيفية قيادة المناقشة يساعدنا على معرفة الكثير عن أعضاء المجموعة وبالتالى يساعد بالتبعية على إمكان تخطيط وسائل العمل معهم وليس فى إمكان قائد المجموعة تغيير الكيان الداخلى لكل شخص ولكن فى إمكانه أن يوجه مجرى أفعاله

ويساعده على الاسهام بنصيب وافر مع الجماعة لتحقيق أهداف اجتماعاتها .

والجدول التالى يوضح بعض أنواع من مشاكل السلوك الشائعة بين الأفراد فى الاجتماعات ويبين الأسباب المعقولة لها ويشير لكيفية حصول القائد من هؤلاء الأفراد على مساهمة أكثر فاعلية .

ويجب أن نلاحظ أن هذه الحالات تعرض على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر ويمكن فهم مثيلاتها من هذا الجدول . وإيجاد الحلول المنطقية والمناسبة لها عن طريق القياس ، والاجتهاد والسير فى طريق السلوك الاشتراكى على أساس الميثاق الوطنى .

ويمكن عرض جدول الحالات فيما يلى :

تصرف العضو	لماذا ؟	ما يجب عمله
١ يتكلم بكثرة	قد يكون ثرثاراً بالسليقة أو قد يكون لديه معلومات ولديه رغبة شديدة فى غرضها	لا تتضايق أو تتهكم عليه . قاطعه بقولك « هذه نقط مفيدة والآن لنرى تفكير ورأى الجماعة فيها . وعلى العموم حذر الجماعة إلى أن تأخذ حذرها من ثرثرته بأن تمتنع عن الانسياق وراءه .
٢ يناقش بحدة	شخصية مشاكسة ، كثير الأسئلة أو قد يكون حسن الطبع ولكنه مثقل بمشاكل العمل أو مشاكل شخصية .	احتفظ بهدوء أعصابك ولاتجعل الجماعة تثور أو تضطرب . حاول بأمانة أن تجد مزايا فى إحدى النقط التى يثيرها . عبر عن موافقتك أو اجعل الجماعة توافق وبعد ذلك انتقل لموضوع آخر . وإذا قدم تقريراً خاطئاً فقدمه للجامة لمناقشته . وكمحاولة هامة تكلم

تصرف العضو	لما[illegible]	ما يجب عمله
		معه على انفراد خلال فترة الراحة للاجتماع وحاول أن تكسب جانبه ومساعدته وتأييده ليساهم إسهاماً فعلياً مع المجموعة .
٣ مشتت التفكير	فهو يتكلم عن كل شيء ويبتعد عن الموضوع .	القائد ينتهز فرصة توقفه عن الكلام ليشكره على المساهمة فى المناقشة ثم يعرض النقط الهامة التى ذكرها ثم ينتقل لموضوع آخر ويخبره بأن هناك نقطة من كلامه كانت مفيدة وفى الحال يتدرج معه إلى خط السير الطبيعى لموضوع المناقشة .
٤ شخصية معارضة	عضوين أو أكثر يتعارضون ويتصادمون وقد تنقسم الجماعة إلى معسكرات نتيجة لذلك.	أكد على النقط التى حازت القبول وقلل من ذكر النقط التى أصابها الاستهجان بقدر الإمكان اجذب

تصرف العضو	لماذا ؟	ما يجب عمله
		الانتباه نحو الهدف أشرك أعضاء محايدين فى المناقشة .
٥ يسألك عن رأيك	يحاول أن يجعلك تؤيد وجهة نظره — وقديكون	عدم الإجابة المباشرة. قل « مثلا » أولا
غرضه الاستفادة من	غرضه الاستفادة من نصائحك .	لنعرف وجهة نظر الآخرين . (اختار أحد الأعضاءللإجابة وضح بأن وجهةنظرك أنت تأتى بعد مقارنة آراء الذين فى الاجتماع
٦ عنيد	لا يتحرك أو يتزحزح متحامل لا يرىأو يسمع وجهة نظرك .	اعرض وجهة نظرهعلى الجماعة فالجماعة غالباً ستعدله
		اخبره بأن وقت المجموعة ضيق ويسرك مناقشة رأيه فيما بعد وأطلب منه أن يتقبل وجهة نظر الجماعة مؤقتاً .
٧ يتحدث مع آخر	قد يكون الحديث لهصلة بموضوع المناقشة وقد يكون شخصى مما	لا تضايقه أو تحرجه نادى أحدهما باسمه واشركه فى المناقشة

تصرف العضو	لماذا ؟	ما يجب عمله
	يضايقك أنت والمجموعة ويبعدكم عن الموضوع الأصلى .	وبعد ذلك أعد عليه آخر فكرة أو نقطة وصلت إليها المناقشة ثم اسأله عن رأيه فى ذلك
٨ لا يستطيع أن يعبر عن رأيه .	عندة الفكرة ولكنه لا يستطيع توصيلها أو التعبير عنها يحتاج إلى المساعدة فى هذه الحالة.	لا تقل له ... ما تعنيه هو كذا وكذا .. وقل له « دعنى أردد هذا » وبعد ذلك ضع ما يقصده فى لغة أفضل .
٩ ذو آراء خاطئة	عضو يأتى دائماً بتعليقات خاطئة	قل « أنا أستطيع أن أرى شعورك » أو قل « أنت تنظر للموضوع من زاوية واحدة وقل « أنا أستطيع أن أبين رأيك ولكن هل نستطيع أن نوفق بين هذا والوضع الصحيح » .
١٠ المتضايق	يميل للغضب — أو لديه شكوى صحيحة قانونية .	يجب معاملته بمنتهى الرقة واللباقة حتى لا تفقد تعاونه ومساهمته وضح له أن المجموعة لا يمكن أن تتدخل فى

		السياسة أو تعدلها . أوضح له أنك سوف تناقش معه الشكوى أو المشكلة الخاصة به على انفراد بعد ذلك بين ووضح بأن الوقت ضيق
١١ يخرج عن الموضوع	غير مشتت الأفكار وإنما ابتعد عن القاعدة الأساسية فقط .	قل له « أن بعض ما قلته قد ذهب به بعيداً عن الموضوع . ثم قل له « هذا هو ما يجب علينا أن نناقشه ، ثم اذكر له ثانياً الموضوع .
لا يتكلم ولا يشترك	– فظ ، أو ثقيل الدم – يشعر بأنه فى مستوى عالى .	ما تفعله سيعتمد على ما يحثه – حثه على الكلام بسؤاله عن رأيه فى الآراء التى طرحت من المجموعة .
.	– خجول أو شديد الحياء – غير واثق من نفسه أو غير مطمئن لما سيقوله .	إذا كان من النوع المتعالى فأولا حاول أن تعرف خيراته ثم سأل عن و جهة نظره .

الفصل الثالث

القرارات الجماعية

بحثنا فى الفصل السابق فن إدارة المناقشة ونستعرض فى هذا الفصل الهدف من واء الاجتماعات النقاشية وبعبارة أخرى فن القرارات الجماعية ويمكن القول بأن القرارات الجماعية التى نستخلص من أى اجتماع نقاشى تدور فى المجالات الآتية على التوالى :

١ — دراسة الموضوع .
٢ — المساهمة فى المناقشة .
٣ — التفاعل والاتصال أثناء المناقشة .
٤ — الوصول إلى قرار (حل المشكلة) .

ونستعرض فيما يلى كل خطوة من هذه الخطوات باعتبارها الطريق الموصل إلى القرار الجماعى .

أولا : دراسة الموضوع :

إن دراسة موضوع المشكلة قبل الاجتماع هو بمثابة فترة للتحضير للقرار الجماعى المتوقع وهو فى الوقت نفسه تحليل لاتجاهات القائد إزاء الموضوع . لذلك كان على القائد أن يدرس الموضوع جيداً وأن يجىء سلوكه مؤكداً للتفاعل بين شخصيته وبين الخطوط العريضة التى تعبر عن خبرة شخصيات الآخرين .

ولكى ينجح القائد فى « دراسة الموضوع » عليه أن يتبع المبادئ التالية :

١ – حقق مسئولياتك :

والمقصود بتحقيق مسئولية القائد فى هذا المجال هو معرفته لنوع المشكلة فالمعروف أن من الخصائص الأساسية للنجاح فى القيادة هو معرفة العمل والمسئوليات باعتبارها خصائص فنية للقائد . لذلك يجب أن يلاحظ القائد فى دراسته للموضوع ، مساس هذا للموضوع بمسئوليته وسلطته . وهل معالجة هذا الموضوع من ناحية تحضيره مثلا – يمكن أن تعالج مباشرة لدخولها فى اختصاصه ومجال حريته – أم هو موضوع من ذلك النوع الذي يجب أن تناقشه مع رئيسه أو القيادة الأعلى قبل مناقشته فى الاجتماع النقاشى ؟

٢ – راجع اتجاهاتك :

المقصود بمراجعة اتجاه القائد لآرائه – هو تمحيص القرار الذى وصل إليه القائد فى ذهنه كحل للمشكلة أو الموضوع . ولكى لا تكون تحقيق القائد من اتجاهاته سبيلا إلى الأوتوقراطية – على القائد أن يسأل نفسه هل يستطيع الإجابة « بنعم » على هذه الأسئلة الثلاثة :

(ا) هل تؤمن بأن المجموعة قادرة على الوصول إلى قرار .

(ب) هل ستحترم آراءهم وتدعهم يبحثون النتائج بعيدة المدى فضلا عن النتائج المباشرة للقرار ، هل ستجعلهم ينظرون إلى الموضوع من زوايا متعددة ليحققوا الشمول من دراسته .

(حـ) هل أنت على استعداد لقبول القرار حتى ولو اختلف عن القرار الذى يكون قد استقر فى ذهنك .

ثانياً : المساهمة فى المناقشة :

إن المساهمة فى مناقشة الموضوع أو المشكلة يهدف إلى الطريقة المناسبة لعرض الموضوع على الجماعة مع إيضاح المشكلة من بؤرتها ولماذا هى مشكلة ؟ وعلى القائد أن يبين أن هناك رغبة فى إيجاد حل لها من المجموع ولصالح الجماعة كما عليه أن يوضح أيضاً عند عرض الموضوع تلك المزايا عن موقف معين تدور حوله المناقشة وفى الوقت نفسه يعرض المساوئ الناتجة عن المشكلة ليعمل الجميع بالمناقشة على التخفيف من هذه المساوئ التى تلصق بالموضوع وتعقده وتجسمه فى صورة مشكلة تتطلب اتخاذ قرار جماعى لحلها . وبالإضافة إلى ما سبق على القائد أن يقدم للجماعة كافة الحقائق عن الموضوع المطروح للمناقشة — فقد يكون لهذه الحقائق أو بعضها أهمية فى فهم الموقف وإلقاء الضوء عليه فيسهل بذلك الوصول إلى قرار .

كما عليه أيضاً وهو يمارس المساهمة فى المناقشة أن ينظر إلى المعلومات نظرة أساسية لفن المساهمة . وأن يقتنع بأنه ليس من العيب إطلاقاً الحصول على بعض هذه المعلومات من الإدارة العليا أو القيادات الأخرى .

وأخيراً يجب أن يحرص القائد على ألا ينبعث سلوكه من قرار فى ذهنه كان قد توصل إليه مقدماً ، بل يجب أن يجعل

الجماعة كلها تشعر بأن قيادته هى محاولة لتنمية مساهمتها فى مناقشة الموضوع بغرض الوصول إلى قرار جماعى .

ثالثاً : التفاعل والاتصال أثناء المناقشة :

إن التفاعل والاتصال بين أفراد المجموعة وهم يتناقشون بشأن موضوع معين يعتبر بحق عصب المناقشة الحيوى الذى يدل على نشاط الجماعة وحيويتها مما يحقق من إدارة المناقشة ويقودها إلى الهدف الناجح .

وأول شىء يعمد إليه القائد فى هذا الشأن هو أن يهيء جواً من التسامح بأن يهتم بأن يدلى كل فرد برأيه دون التعرض لنقده . والحقيقة أن هذا الجو من التسامح يتحقق إذا شعر الفرد بأنه حر فى أن يدلى برأيه فى الموضوع كما يتصوره فى ذهنه طليقاً بدون أى مؤثرات .

ولكن لا يجب أن نفهم من هذا بأن التسامح هو موقف فوضوى يترك فيه القائد الحبل على الغارب للمجموعة التى ستصبح عندئذ بدون قائد . لكن التسامح هو أحد البواعث الهامة التى توصلنا إلى مشاركة الجميع فى المناقشة تحقيقاً للتفاعل والاتصال بين الأعضاء .

فالمشاركة تعنى أكثر من مجرد الحصول على كلمة « موافق » من كل شخص . فهى تمثل عملية تفاعل بين الجميع بالدخول فى المناقشة بطريقة فعالة بالتفكير وإظهار الآراء ، وعرضها على المجموعة للمناقشة واختيار الصالح منها . والمشاركة بين أفراد المجموعة — تقضى من القائد أن يسأل الأشخاص الصامتين

عن وجهات نظرهم كقوله مثلا :

« يا سيد فلان — المجموعة يهمها وجهة نظرك لو سمحت » .

ولكن يجب أن يلاحظ القائد رد الشخص بعناية فإذا كان غير مستعد للكلام فعلى القائد أن يتركه ويحرص على أن يهيء له فرصة أخرى — ذلك أنه قد يكون لديه أسباب خاصة لعدم رغبته فى الكلام أو متهيباً ، خصوصاً عند انعقاد الجلسات الأولى لأى اجتماع لأن التعارف الكامل بين الأعضاء لم يكن قد تم بعد .

رابعاً : الوصول إلى قرار جماعى :

إن الوصول إلى قرار جماعى فى مشكلة أو موضوع يتطلب من الجماعة عدم الخروج الواسع عن الموضوع بمعنى أن تحقق المجموعة تقدماً ملموساً فى المناقشة فنستخلص النتائج أولا بأول من كل نقطة يتم تحليلها وبحثها .

والقرار الجماعى هو ما توافق عليه الأغلبية . ولكن ليس معنى ذلك أن يقف القائد موقفاً يفهم منه عدم احترامه لرأى الأغلبية وإلا أدى هذا التصرف إلى أن يسبب لدى أفراد الأقلية شعوراً بأنهم لا ينتمون إليها لأن أفكارهم فى نظرهم لا لا تتمشى مع الأفكار الأخرى . بالإضافة إلى أن المجموعة إذا ما تهيأ لها الاستماع إلى ما تريد الأقلية قوله فقد تؤيده وتتخذ القرار فى هذا الاتجاه فالتجارب أثبتت أن الأفكار الصالحة والقرارات ، الصائبة تكون فى بعض الأحيان أفكار أقلية .

ويمكن القول بأن القرار الجماعى يحتوى بعضاً من تفكير كل شخص فهو خلاصة لأفكارهم جميعاً وتناسق عما فى عقول

المجموعة وهو يشير إلى الهدف لا إلى ما يهتم به كل فرد على حدة .

ويجب ألا يغفل القائد تلخيص المناقشة وهو يحاول الوصول إلى قرار — فالتلخيص يسمح للتفاعل بتأدية وظيفته لأنه يهيء للمجموعة فرصة تعرف بها من المزيد لمشروع القرار ومن المعارض مما يساعد فى إيضاح القرار .

وحتى عند الوصول إلى مشروع القرار ، يجب على القائد إعادة مناقشة الموضوع إذا رغبت المجموعة فى ذلك فقد يكون لديهم معلومات جديدة يحتمل معها تغير الهدف وتجعله هدفاً صحيحاً ينم عن قرار صائب . والواقع أن أفضل حل للمشكلة أو الموضوع ، هو الحل القائم على التحليل والاستخلاص والذى يكون مناسباً للمجموعة وللظروف القائمة وقت محاولة الوصول إلى القرار .

ولكن هل يكفى ما سبق إيضاحه ليصل بالمجموعة إلى القرار أى إلى الاتفاق الكامل فى مجموعه ؟

الواقع أن ظاهرة عدم الاتفاق الجماعى تعتبر بحق من مشكلات القرارات الجماعية . فهى ظاهرة لا تمكن القائد فى بعض الأحيان من التوصل إلى استخلاص القرار من المجموعة .

لذلك كان على القائد أن يواجه هذا الموقف ويعالجه — وفيما يلى بعض نقاط هامة تساعد القائد على التغلب على ظاهرة عدم الاتفاق الجماعى نذكرها فيما يلى :

١ — إيضاح نقط الخلاف والاتفاق :

فتلخيص نقط الخلاف يساعد المجموعة على حصر المشكلة وبذلك يزداد تركيزها وتلخيص نقط الاتفاق يساعد على التقليل

من حدة المعارضة ويشعر الأعضاء بالتقدم فى المناقشة .

٢ ــ ناقش وجهة نظر الأقلية :

يحدث أحياناً أن يكون للأقلية من الآراء الصائبة ما يدفع المجموعة نفسها إلى تغيير طريقها صوب الهدف . لذلك يكون من المفيد أن تعطى الأقلية زمناً كافياً لتوضيح اقتراحاتها والأسباب التى تستند عليها فى وجهة نظرها ــ لأن هذا قد يهيء لها الإشباع الكافى الذى يجعلها تتمشى مع آراء الأغلبية أو تقنع الأغلبية بآرائها .

٣ ــ إلقاء مسئولية الاتفاق على المجموعة :

إن إلقاء القائد المسئولية الاتفاق على عاتق المجموعة تبدو أهميتها وفائدتها فى غالب الأحيان عند ما يعرض القائد فشل المجموعة فى الاتفاق كمشكلة جديدة يطلب من الأعضاء وضع حلول جديدة لها ــ كأن يقول القائد مثلا ــ يبدو أننا غير قادرين على الوصول إلى قرار ــ وهذا يثير مشكلة جديدة فماذا نفعل إزاء عدم مقدرتنا على الاتفاق على قرار جماعى ؟

فالقائد بهذا الشكل يركز المسئولية على الجماعة بعد أن كان معظمها ملقى على القائد وفى الغالب ستستجيب الجماعة ، وتتحمس لاتحاد القرار . وهى تتبع فى ذلك عدة وسائل منها :

أن تأخذ بالقرار الذى حصل على أكبر تأييد وأقل معارضة .

ــ وإما أن تأخذ بالقرار الحاصل على أكبر تأييد فترة من الزمن تجتمع بعدها للمناقشة فى صلاحيته بصفة نهائية .

ــ وإما أن تتفق المجموعة على قرار يعبر عن حصيلة الخطط

الحاصلة على تأييد أكبر فى المناقشة والتنسيق بين مجموع هذه الخطط أو تعديلها .

ـ وأخيراً قد تطلب المجموعة من القائد أن يتخذ هو القرار . والقائد هنا يجب أن يتردد فى قبول ذلك . لأن كل فريق يأمل بأن يكون قرار القائد فى جانبه هو وليس فى جانب الآخرين الذين يعتقدون نفس الاعتقاد مما يضع القائد فى مأزق لأنه قبل أن يكون وسط جميع المعسكرات ولهذا يجب ألا يقبل هذه التوصية إلا إذا كان مقتنعاً كل الاقتناع بأن قراره صادراً عن شعور حقيقى ومعبراً عن جانب رأى الأغلبية الساحقة ، حتى لا يساء تفسيره من جانب المعارضين .

٤ ـ اتخذ القرار المؤدى إلى الهدف :

لاشك أن اتخاذ المجموعة لقرار فى المشكلة المعروضة هو الهدف فى اجتماعها لذلك كان القرار الجماعى هو خلاصة الخطط والأفكار والآراء لأفراد المجموعة وذلك بعد إتمام عملية التفاعل والاتصال بينها جميعاً . ووصول الجماعة إلى قرار يجب المسارعة وفيه طالما أن المجموعة بحثت الموضوع من جميع النواحى واتفقت الغالبية على طريقة معينة لمشروع القرار وهو مرغوب فيه أكثر فى الحالات التى يعارض فيها شخص أو شخصان جميع الأفكار الصادرة عن بقية أفراد المجموعة إذا كان نقدهم لهذه الآراء نقداً غير بناء . سيلاحظ القائد أن أمثال هؤلاء الأفراد فى حاجة ماسة إلى الإرشاد ومع ذلك فإن العناية فى مناقشتهم قد تفيدهم وتعبر من سلوكهم ـ إلا أنه يجوز أن تمتد هذه العناية

امتداداً يعطل المناقشة الأصلية ويعوق المجموعة عن اتخاذ القرار.

وفى سبيل الوصول إلى قرار قد يقتضى الأمر فى بعض الأحيان من القائد أن يسحب المناقشة ولا يستمر فيها. كأن تكون المشكلة غير جدية ولا أهمية لها أو أن تكون الآراء التى يعبر عنها الأعضاء انعكاساً لموضوع أهم — أو كان يكون موضوع المناقشة مثيراً للقلق والضيق خصوصاً إذا كأن مبعثه الرغبة فى تعطيل العمل.

فى مثل هذه الحالات جميعها على القائد أن يترك المجموعة نفسها تصل إلى قرار فى سحب المشكلة فى شىء من اليسر كقوله: « هل تعتقدون أن المناقشة تستحق الوقت المبذول من أجلها ؟ ».

بهذا يصل القائد بالمجموعة إلى قرار مؤداه أن المنافسة لم تنجح فى الخروج من هذا المأزق فيستطيع أن يسحب المناقشة دون أن يخرج شعور المجموعة..

وفى بعض الحالات الأخرى قد يواجه القائد مشاكل تعذر الاجتماع — فقد يتعذر على المشرف أو القائد دعوة المرؤوسين فى بعض مواقف منها — ضخامة عدد المرؤوسين أو تناوب الورديات أو كثرة التنقلات أو الأعمال المستمرة أو بسبب تغيب بعض الأعضاء أولتعدد أماكن العمل وتباعدها. أو كأن يكون موضوع المناقشة يمس أكثر من مستوى إدارى واحد مما يحتمل معه تعارض القرارات والحلول فى كل مستوى مع القرارات فى المستويات الأخرى.

فى مثل هذه الحالات على القائد أن يقسم الجماعة الكبيرة للمرؤوسين إلى مجموعات صغيرة يجتمع القائد بكل منها على حدة . وقد يلجأ القائد إلى أن تختار كل مجموعة ممثلين عنها — فى الجماعة الكبيرة . وذلك مع مراعاة اتصال القائد ببقية أعضاء المجموعة كلها اتصالا شخصيًا تمهيداً للخروج بالتوصيات التى تعتبر بمثابة اقتراحات لمشروع القرار الذى لا يصبح نهائيًا إلا إذا وافقت عليه أغلبية الأعضاء أو كلهم .

خصائص القرار الجماعى :

أوضحنا فيما سبق القرار الجماعى أى كيفية التوصل إلى القرار . ونستعرض بعد ذلك خواص القرارات الجماعية و بمعنى آخر تلك الصفات التى تتميز بها القرارات الجماعية عن غيرها من القرارات وهذه المعرفة لا شك ستساعدنا كثيراً فى الوصول إلى قرار جماعى صحيح يكون نتيجة لتفاعل أعضاء المجموعة وإتمام اتصالاتها أثناء المناقشة . وخصائص القرار الجماعى يمكن عرضها فيما يلى :

١ — القرار الصائب يتحدد على أساس جماعى :

٢ — إن المجموعة عند ما تتفق على قرار تستبعد الحلول الفردية فخاصية القيادة الجماعية تحتم احترام آراء الآخرين ومن هنا فإن معنى الصواب فى القرار هو أنه تجدد نتيجة لعمل جماعى ونتيجة لشعور الجماعة وإحساسها بأنها هى التى تحدد الأهداف .

٢ – القرار الجماعى إحساس بالمسئولية :

إن الجماعة حينما تحدد لنفسها أهدافاً معينة بغية الوصول إلى قرار جماعى تستطيع أن تتحكم فى العوامل المعاكسة لهذه الأهداف بل وتستطيع أن تحقق الثقة المتبادلة مما يجعل الجميع ينغمسون تماماً فى مناقشة الموضوع بصراحة ويتولد لدى الجميع شعور بالفخر نتيجة للإحساس بأن الكل اشترك فى إصدار القرار . لهذا كله كان إحساس الجماعة بالوصول إلى قرار هو تعبير عن الشعور بالمسئولية الجماعية مما يدفع الجماعة بواعز من نفسها إلى تنفيذ القرار الذى ارتضته .

٣ – القرار الجماعى يعبر عن بنائية فى السلوك :

إن سلوك الفرد بذاته لا يؤدى وحده إلى قرار جماعى . ولكنه قد يساهم مع سلوك الآخرين فى بلورة مشروع القرار . فتفاعل الجماعة واتصالها ببعضها هو الذى يؤدى إلى خلق سلوك جماعى يمكن أن تعبر عنه بأنه سلوك تعاونى لأنه ينبعث من الإحساس بأن حل المشكلة أو الوصول إلى قرار فى الموضوع ليس لا نتيجة تعاونية لجهود الجماعة ، لا لجهود فرد واحد فحسب .

فالسلوك الجماعى بهذا الشكل يقوّم سلوك الأفراد ويعيد بناءها على أسس جديدة تتفق ومفهوم القيادة الجماعية فى المجتمع الاشتراكى . فالفرد فى الجماعة عند ما يشاهد الجماعة وهى تتناقش حول موضوع لتصل منه إلى الهدف – سيلتقط ذهنه هذه الأفكار الجديدة البناءة كممارسة النقد والنقد الذاتى وكاحترام الأقلية لرأى الأغلبية وكوضع مصلحة الجماعة فوق

مصالح الأفراد الشخصية فيقوّم ما اعوج من سلوكه ليعيد بناءه على أسس اشتراكية لهذا قيل بحق إن من خصائص القرار الجماعي أنه يصلح من سلوك الأفراد والجماعة وينتقى هذه الأنماط من السلوك مما يشوبها أو يعوق انطلاقها الثورى لتحقيق الجو الاشتراكى.

ويمكن القول بأن القرار الجماعى ليس بناء للسلوك فحسب ولكن فى ذات الوقت يكشف عن المخاوف ويعمل على الحماية منها فى الوقت نفسه . فالجماعة قد تكون مترددة فى مناقشة الموضوع لمخاوف لا أساس لها فقد يكون مرجعها الوهم أو سوء التفسير . ولكن لأن الجماعة تعرف أنها لا يمكن لها أن تتهرب من اتخاذ القرار ويجب أن تواجه مسئوليتها تجاهه — لذلك يجب أن تلقى بهذه المخاوف جانباً لتمضى فى السير نحو اتخاذ القرار — ويحميها فى ذلك سند هام هو أن الحلول الجماعية تتضمن عادة بطريق مباشر أو غير مباشر نوعاً من الحماية الضمنية للمجموعة من هذه المخاوف .

٤ — القرار الجماعى تعبير عن ديموقراطية التطبيق :

إن القرارات التى تتولد عن خطط مفروضة أو توقراطيًّا كثيراً ما تتحلل أو لا تجد استجابة كاملة . فالحل إذا ما جاء عن طريق الأعضاء فإنه يكون فى هذه الحالة متوافقاً مع طبائعهم فضلا عن أنه يعبر عن الديموقراطية فى التطبيق وذلك كنتيجة لتحول الخطة إلى وعى جماعى مما يؤدى إلى زيادة درجة تفهم القرار وأسبابه والنتائج المترتبة عليه . ومن الطبيعى أن درجة التفهم فى هذه الحالة ستكون أعمق منها فى حالة

صدور القرار من جانب واحد أى على الطريقة الأوتوقراطية أو الديكتاتورية مما يتنافى مع المبادئ الاشتراكية الديمراطية .

ولما كانت القرارات الجماعية وليدة الفن الديموقراطى فى التطبيق — لذا يحسن هنا أن نستعرض أثر الديموقراطية على الفرد والجماعات .

الآثار الديموقراطية للقرارات الجماعية :

يمكن القول بأن المقصود بأثر الديموقراطية على القرار الجماعى والفرد عند التطبيق إنما هو مراجعة لبعض النقط والمبادئ التى تحرك الفرد والجماعة لاتخاذ القرار . يضاف إلى ذلك ما تتضمنه هذه المبادئ من عوامل تخفف الكبت وترفع الخوف وتلقى الضوء على سوء الفهم . ولا شك أن تطبيق الكثير من هذه المبادئ يمكن أن يستخدم كأداة صالحة للقيادة الديموقراطية على مختلف المستويات على أننا نعود فنكرر بأن هذه النقط التى سنتعرض لها ليست جامدة وإنما هى إجراءات قابلة للحركة والقائد المحنك يستطيع أن يكيفها وفقاً للمواقف المختلفة كما يستطيع أن يفيد منها فى خلق الجو الديموقراطى للجماعة .

فاستخلاص القرار الجماعى على أسس ديمقراطية — يحقق للفرد وللجماعة ما يأتى :

١ — المشاركة :

فالمشاركة بين الأعضاء للوصول إلى قرار فضلا عن أنها تعبير صحيح للديموقراطية فهى ليست مجرد تجربة اجتماعية سارة

وإنما هى فضلا عن ذلك تجربة حية للفرد والجماعة فهى تمنح الفرد شعوراً بأنه مرغوب فيه داخل شبكة العلاقات الاجتماعية المتفاعلة معه . ويترتب على ذلك فى المجموعات المختلفة اتجاه نحو الإحساس بالقيم العامة المشتركة بدلا من الاتجاه نحو الإحساس بالقيم الفردية الخاصة .

هذا فضلا — عن أن المشاركة فى حد ذاتها تعنى تقابل أكثر من عقل واحد . فالأفراد يتبادلون التفاعل الذهنى فيما بينهم مما يؤدى إلى إظهار القيم المختلفة لكل فرد واحترام الجميع لها فى مناقشاتهم . وبذلك يمكن أن تتطور المناقشة إلى محاولة للتغلب على نقط الخلاف بدلا من مهاجمة الفرد واتخاذ مظهر المناوأة وتحبيذ تغلب شخص على شخص .

والقائد الفذ هو الذى يستطيع أن يخلق الرغبة فى المشاركة وتحمل جزء من الأداء عن طيب خاطر . وهو يستطيع بالاستماع والتسامح والتشجيع أن يصل إلى قرار يمثل وجهات النظر المختلفة وأن يجعل من المشاركة قوة بناءة تعمل فى صالح المجموع .

٢ — المبادأة لحمل المسئولية :

أن الديموقراطية الأصلية تهتم بالفرد وتؤكد وجوده فتحمل المسئولية طبيعة فى الإنسان لأنها تنطوى على معنى تأكيد الذات فرغبة الانسان فى تحمل المسئولية تكون أقوى وأوضح اذا كان قد اشترك مع الجماعة فى وضع القرارات الخاصة بها لأن هذا معناه أن مسئولية تنفيذ القرار قد تركزت فى الجماعة نفسها . يعكس ما إذا انفرد القائد بوضع القرار فى هذه الحالة لا يستبعد

مطلقاً عدم استجابة الأعضاء لتحمل المسئولية بالقابلية نفسها .

إن قيادة المجموعة بالوسائل الديمقراطية يحقق مبدأ التصدى لتحمل المسئولية فمن الطبيعى أن القرارات الجماعية تقرب أفراد المجموعة بعضهم إلى بعض بإشراكهم فى هدف عام مشترك بالإضافة إلى أنها ترفع الروح المعنوية للجماعة وتذكى فيهم روح الفريق ، لهذا كله فالفرد يشعر فى هذه الحالة بأنه مسئول لا عن إسهامه ومشاركته فحسب بل عن مبادأته وتصديه لحمل المسئولية تحقيقاً لإسهام الجماعة كلها . فالأهداف المشتركة تجعل الناس يتصرفون فى ساوكهم ككائنات اجتماعية تميل إلى مساعدة بعضها البعض لا سيما إذا انتفت عوامل الحقد والخوف — لذا قيل بحق أن استخلاص القرار الجماعى عن طريق مبدأ التصدى لحل المسئولية يحقق للفرد وللجماعة غريزة تأكيد الذات وشعور الفرد بأهميته مما يجعل القرارات الجماعية تجربة ديموقراطية حية مشبعة بالمتعة خصوصاً فيما يتعلق بعلاقاتنا مع الآخرين ومحاولتنا التفوق عليهم بالروح الرياضية والتنافس الشريف الذى يخدم الأهداف المشتركة .

٣ — جماعية فى الأهداف :

إن تحقيق القيادة الجماعية على أسس ديموقراطية يؤدى إلى الشعور بالجماعية فى الأهداف . فالجماعة حين ترسم لنفسها هدفاً فإن هذا الهدف يعتبر فى الحقيقة هدفاً للجميع وسيعتبره كل فرد فى المجموعة هدفاً خاصاً له . بعكس ما إذا حدد الهدف فرد واحد فإن تأثيره سيكون ضعيفاً على المجموعة .

والملاحظ أن القائد الذى يحدد الهدف بمفرده دون إشراك المجموعة معه — سيجد نفسه مضطراً إلى استخدام أساليب ملتوية لحمل الجماعة على قبول الهدف .

من هذه الأساليب ما هو إيجابى كالوعد بالتعويض أو المكافأة أو الترقية — ومنها ما هو سلبى كالضغط والتهديد والتخويف والوعيد . ويمكن القول بأنه يحدث فى بعض المواقف أن نقوم عن طيب خاطر بأفعال قد لا نكون راضين عنها تمشياً مع روح الجماعة . ولكن هذه الأفعال ذاتها إذا أمليت علينا فى صيغة الأمر الحتمى فهى لاشك ستثير فينا الاتجاه نحو المقاومة الايجابية أو السلبية . لهذا كانت القرارات الجماعية تنطوى على نوع من الاختيار لأن مجال الحرية فيها واسع وهذه النظرة الديموقراطية تخفف من وطأة القرار إذا ما تعارض مع وجهة نظر الأقلية .

وقد أكدت نصوص الميثاق الوطنى العظيم مبدأ جماعية القيادة فى ظل الروح والأسلوب الديموقراطى عند ما قررت :

« بأن جماعية القيادة أمر لا بد من ضمانه فى مرحلة الانطلاق الثورى . . . إن جماعية القيادة ليست عاصماً من جموح الفرد فحسب وإنما هى تأكيد للديموقراطية على أعلى المستويات كما أنها فى الوقت ذاته ضمان للاستمرار الدائم المتجدد . »

(الميثاق — الباب الخامس — الديموقراطية السليمة)

وخلاصة القول أن القيادة الجماعية بالمعنى الديموقراطى إنما

هى تفاعل حر بين شخصية الفرد والعوامل المتفاعلة فى الموقف بما يتمشى مع فلسفة القيادة الديموقراطية .

وأخيراً ولكى يكون القائد على يقين من نجاح المناقشة والوصول إلى قرار جماعى عن طريق ديموقراطى عليه أن يسأل نفسه هذه الأسئلة ليدرك مدى نجاح الاجتماع :

١ ــ هل كان الهدف من الاجتماع واضحاً ؟ هل أدركته المجموعة ؟

٢ ــ هل كانت مدة الاجتماع كافية لمعالجة المعلومات الأساسية بحيث لم تبق ناحية مهمة أهملت ذكرها أو اختصرتها ؟

٣ ــ هل كانت تسلسل المناقشة منطقيًّا وسائراً فى طريق الهدف وهل تحتاج إلى الرجوع إلى نقطة بعد الانتقال منها إلى غيرها ؟

٤ ــ هل دلت أسئلة المجموعة وتعليقاتها على فهمها واستيعابها للموضوع جملة وتفصيلا ؟

٥ ــ هل تعتقد أنك نجحت فى إثارة اهتمام المجموعة للموضوع ؟

بهذا كله وبالأخذ بالفن الديمقراطى فى تطبيق القيادة الجماعية نكون قد حققنا للفرد وللجماعة سلوكاً أمثل بتدريبنا على ممارسته لانجاح وخلق الجو الاشتراكى ــ كما نكون فى نفس الوقت قد أشبعنا الحاجات النفسية للأفراد بهذا التطبيق السليم فمنحناهم المشاركة للوصول إلى قرار كما نكون قد أثرنا فيهم المبادأة والتصدى لحمل المسئولية وأخيراً نكون قد حققنا لهم

جماعية فى الأهداف وكلها مبادئ تضمنتها مبادئ الميثاق الوطنى العظيم فى مواضع متعددة منه .

واستكمالا لآثار الفن الديموقراطى فى تطبيق القيادة الجماعية يحسن هنا أن نتعرض لأهم الآثار المذكورة وهى ممارسة النقد والنقد الذاتى . أثناء التفاعل والاتصال ، إلى أن تصل الجماعة إلى مشروع القرار الجماعى .

رابعاً : ممارسة النقد ، والنقد الذاتى :

من البديهى أن الفن الديموقراطى فى تطبيق القيادة الجماعية إنما يقوم أصلاعلى الحرية بأفضل معانيها . فأفراد المجموعة لكل منهم الحرية التامة فى المناقشة الجادة والمجموعة كلها لها حق التعبير عن آرائها فى صورة قرار نهائى وحتى القائد تقوم قيادته فى نطاق الحرية والمثل العليا .

فإذا كانت الديموقراطية لا تقوم إلا على الحرية كانت النتيجة المنطقية أن الهدف الذى ينتج عن مناقشة ديموقراطية — لا تتحقق فى الواقع بالصورة الاشتراكية المرضية ، إلا إذا كان العمل قائماً على ممارسة النقد والنقد الذاتى .

والواقع أن تحقيق مبدأ النقد وممارسة النقد الذاتى يتطلب منا بالضرورة فهما عميقاً للسلوك الاشتراكى باعتباره مبدأ من من مبادئه وطريقاً صحيحاً يساعد فى خلق الجو الاشتراكى والأهداف الاشتراكية على أسس علمية سليمة .

وقد تعرضنا فى (الفصل الأول) عن القيادة الجماعية والميثاق — لمبدأ النقد الذاتى كما ورد فى الميثاق والقانون الأساسى

للاتحاد الاشتراكى العربى باعتباره أساساً قويماً من أسس الاشتراكية العربية كما أوضحنا مصدره التاريخى لذا — يكفى أن نتناول مبدأ النقد وممارسة النقد الذاتى من ناحية أهمية دوره فى إصدار القرار الجماعى وملائمته دائماً مع الأهداف الكبيرة للوطن سواء فى مجال القيادات الشعبية أو فى مجال العمل الثورى .

ولإعطاء الصورة الحقيقة الرائعة عن النقد وممارسة النقد الذاتى بالكيفية التى يتطلبها التطبيق الاشتراكى نكتفى هنا بما قرره الميثاق بشأنها :

« إن ممارسة النقد والنقد الذاتى يمنح العمل الوطنى دائماً فرصة تصحيح أوضاعه وملاءمتها دائماً مع الأهداف الكبيرة للعمل .

إن أى محاولة لإخفاء الحقيقة أو تجاهلها يدفع ثمنها فى النهاية نضال الشعب وجهده للوصول إلى التقدم . وإذا أسمحت القيادات الشعبية بأن يحدث ذلك فإنها لا تكون مقصرة فى حق الشعب الذى صدرها للقيادة فقط وإنما هى فى نفسه الوقت تكون قد عزلت نفسها عن جماهيرها وفقدت اتصالها بها وسلمت بعدم قدرتها على حل مشاكلها وبالتالى يصبح ولا مفر أمامها من أن تتنحى أو يسقطها الشعب ويسحب منها ما أسلمه إليها من مسئولية القيادة .

إن حرية النقد البناء الذاتى الشجاع ضمانات ضرورية

لسلامة البناء الوطنى لكن ضرورتها أوجب فى فترات التغيير المتلاحق خلال العمل الثورى .

إن ممارسة الحرية على هذا النحو ليست لازمة فقط لحماية العمل الوطنى ولكنها لازمة لتوسيع قاعدته وتوفير الضمان للذين يتصدون له . فممارسة الحرية على هذا النحو سوف تكون الطريق الفعال لتجنيد عناصر كثيرة قد تتردد قبل المشاركة فى العمل الوطنى والحرية هى الوسيلة الوحيدة للقضاء على سلبيتها وتجنيدها اختياريا لأهداف النضال .

كذلك فإن ممارسة الحرية يخلق القيادات المتجددة للعمل الثورى ويوسع هذه القيادات ويدفعها دائماً إلى الأمام ويخلق قيادة من التفكير الجماعى القادر على صد نزعات التحكم الفردى ومن ثم فهو يوفر للعمل الوطنى ضمانات بعيدة المدى .

إن حرية القيادات يجب أن تستمد حقها من حرية القواعد الشعبية ولا تستطيع القيادات أن تمارس عملها بالإكراه والتعصب .

إن القيادة الحقيقية هى الإحساس بمطالب الشعب والتعبير عنها وإيجاد الوسائل لتحقيقها وتجميع قوى الشعب وراء الجهود المحققة لها . . .

— الميثاق الباب الثامن — مع التطبيق الاشتراكى ومشاكله —

تم بحمد الله سبحانه وتعالى .

القاهرة فى ٢٤ / ٦ / ١٩٦٣ .

أحمد مصطفى عيسى

مراجع الكتاب

المراجع العربية :

مبادئ علم النفس العام — الدكتور يوسف مراد ط ثالثة ١٩٥٧ .

ميادين علم النفس — النظرية التطبيقية — الدكتور يوسف مراد ١٩٥٥ .

تأملات فى سلوك الإنسان — الدكتور ألكسيس كارل — ترجمة الدكتور محمد محمد القصاص .

سيكولوجية الجماعات والقيادة — الدكتور لويس كامل مليكه .

مجلات الكفاية الإنتاجية : أعداد مختلفة :

الميثاق الوطنى .

القانون الأساسى للاتحاد الاشتراكى العربى .

المراجع الإفرنجية :

GIBB The principles of leadership1947.

Memphill T.K. Leader behavior description 1950.

Gordon I. Group-centered leadership 1955.

Pepitone; Emmy,A. Responsibility to the group and its effects in the performance of members. Univ of michigan 1952 (unpublished).

White R, and Lippitt R.Leader behavior and member relations in three social climates.

فهرس الكتاب

صفحة

الإهداء ٥
مقدمة الكتاب ٧
رسالة إلى قائد ١١

الباب الأول

القيادة

الفصل الأول : القيادة الجماعية والميثاق . . ١٦
الفصل الثانى : نظريات القيادة . . . ٢٥
الفصل الثالث : أنوع القيادة . . . ٣٢

الباب الثانى

القائد

الفصل الأول : من هو القائد ؟ . . . ٣٣
الفصل الثانى : الصفات العامة ، والشخصية للقائد ٣٧
الفصل الثالث : تنمية المهارة فى القيادة . . ٤٠

الباب الثالث

أسس القيادة الجماعية

صفحة

الفصل الأول : مبدأ جماعية القيادة . . ٤٤

الفصل الثانى : جماعة ٥٠

الفصل الثالث : عملية جماعية . . . ٦١

الباب الرابع

كيف نطبق القيادة الجماعية

الفصل الأول : الاجتماعات النقاشية . . ٨٣

الفصل الثانى : فن إدارة المناقشة (الفن الديموقراطى فى التطبيق . . . ٩٧

الفصل الثالث : القرارات الجماعية . . ١١٢

تم طبع هذا الكتاب بالقاهرة
على مطابع دار المعارف
سنة ١٩٦٣

دار المعارف

تقدم إلى قراء العربية « مكتبة الثقافة الشعبية » ظهر منها :

لمحات من تاريخ العالم	تأليف جواهر لال نهرو ترجمة الدكتور عبد العزيز عتيق	قرشاً ١٥
العمال والأجور	تأليف جورج صول ترجمة الأستاذ ماهر نسيم	١٥
الصين المتحررة	بقلم نخبة من كتابها ترجمة الأستاذ أحمد مصطفى النمر	١٥
الفنون الشعبية فى يوغسلافيا	بقلم الأستاذ عبدالمنعم حسن	١٥
نظرات على عالم اليوم	تأليف الرئيس تيتو ترجمة الأستاذ عبد المنعم حسن	١٥
فى سبيل الحق	تأليف المهاتما غاندى ترجمة الأستاذ محمد سامى عاشور	١٥
الماركسية	تأليف فردريك أنجلز ترجمة الأستاذ ماهر نسيم	١٥
الاختراعات العظيمة فى قصص	تأليف إليزابيث رايد مونتجمرى ترجمة الأستاذ حسن حسين فهمى	١٥
الأحلام النموذجية ودلالاتها التنبئية	للأستاذ نجيب يوسف بلدى	١٢
مشاكل آسيا وأفريقيا	تأليف السردار بانيكار ترجمة الأستاذ ماهر نسيم	١٢
جمال عبد الناصر وصحبه	للأستاذ [illegible]	٢٠
معالم من فنوننا الشعبية	للأستا[illegible]	١٥

الموسوعة ٢/١
للتحليل المستعمل
ت ٢٦٩٢٨٠٠ / ٢٦٥٠٨٧٦
SR 3

نوفمبر ١٩٦٣

الثمن ٣٠ مليماً